



Universidade de Aveiro

2012

Departamento de Ciências Sociais,
Políticas e do Território

**RUI ALEXANDRE
SOARES GUERRA**

**PROJETO DE APLICAÇÃO DA CAF AO
CASO DA ÁGUAS DE COIMBRA E-M**



Universidade de Aveiro

2012

Departamento de Ciências Sociais,
Políticas e do Território

**RUI ALEXANDRE
SOARES GUERRA**

PROJETO DE APLICAÇÃO DA CAF AO CASO DA ÁGUAS DE COIMBRA E-M

Trabalho de projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Governação, Competitividade e Políticas Públicas, realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho, Professora Auxiliar da Universidade Portucalense.

Dedico este trabalho à minha família.

Júri

Presidente

Prof. Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Luís Rocha Pinto
Professora Associada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho
Professora Associada da Universidade Portucalense

Agradecimentos

Para a minha mãe e para o meu pai, que sempre estiveram ao meu lado e tanto me incentivaram com a sua força e o seu esforço a estudar e sempre se dispuseram a ajudar em tudo o que eu precisasse... a eles um grande bem-haja...

Prof. Doutora. Cláudia Carvalho, minha orientadora de curso que me acompanhou na execução deste trabalho.

Dr. Marcelo Nuno, presidente do Conselho de Administração da Águas de Coimbra E.M, pela disponibilidade imediata que mostrou, na realização deste trabalho.

Dra. Ana Nogueira, pelos seus conselhos e ensinamentos.

Agradecimento a todas as pessoas, pela forma aberta e simpática com que me acolheram e se mostraram sempre dispostos a colaborar.

Por fim, a todos os meus amigos que partilharam comigo estes dois anos de estudo, nos bons e nos maus momentos e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu chegasse ao fim de mais uma etapa tão importante da minha vida.

A todos o meu muito obrigado.

Palavras-chave

Qualidade, autoavaliação, melhoria contínua estrutura comum de avaliação, serviço público.

Resumo

As expectativas e exigências dos cidadãos na sociedade atual, relativamente ao serviço público de qualidade, são cada vez mais elevadas. De acordo com as correntes de Gestão Pública dominantes, os organismos devem abandonar os processos burocráticos e dotar-se cada vez mais de métodos centrados na promoção e qualidade dos serviços públicos que conduzam à satisfação do cidadão.

Os sistemas de gestão de qualidade são ferramentas que permitem detetar os pontos fortes e pontos fracos de um organismo público, podendo promover melhores resultados com menos custos, gerando mais qualidade nos serviços prestados pelo organismo público. A Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework CAF*) é uma ferramenta de gestão da qualidade especialmente concebida para os serviços públicos em toda a Europa e um pouco por todo o mundo. A CAF fornece uma avaliação baseada em evidências e permite encontrar os pontos fortes e pontos fracos do organismo, propondo medidas concretas de melhoria. Adicionalmente, permite medir o progresso ao longo do tempo, através de autoavaliações periódicas, e proporciona uma ligação entre os objetivos e a estratégia do organismo público.

Neste sentido, o presente projeto de investigação tem como objetivo propor a aplicação da ferramenta CAF ao caso da Águas de Coimbra E.M. Mais concretamente, pretendeu-se perceber como esta ferramenta pode despoletar a melhoria contínua e desenvolver métodos que permitam a renovação organizacional, rumo à melhoria da qualidade dos serviços públicos neste organismo.

Keywords

Quality, self-assessment, continuous improvement, common assessment framework (CAF) public service.

Abstract

Citizens' expectations and demands in today's society, concerning to quality public service, are increasingly high. According to the dominant currents of Public Management, public organisations must abandon bureaucratic processes and equip themselves on promoting new methods and improving public quality services leading to citizen satisfaction. Quality management systems are designed to detect the strengths and weaknesses of a public organisation and may promote better outcomes with fewer costs, in the quality services provided by the public organism. Common Assessment Framework (CAF) is a quality management tool specially designed for public services across Europe and all over the world. CAF provides an assessment based on evidence and allows finding the strengths and weaknesses of the organism, proposing concrete measures for improvement. Additionally, it allows to measure progress over time through periodic self-assessments, and provides a link between the aims and strategy of the public organism. Therefore, this research project aims at proposing, the implementation of the CAF tool to the case of Águas de Coimbra E-M. More specifically, we sought to understand how this tool can trigger continuous improvement and develop methods for organizational renewal, towards improving the quality, in the services provided by this organisation.

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1
PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA	
Capítulo 2 – Qualidade na Administração Pública	3
2.1 – Evolução da Qualidade.....	3
2.2 – Gestão da Qualidade Total	10
2.3 – A Qualidade e a Nova Gestão Pública	11
2.4 - Gestão Pública: Governação e Gestão do Valor Público	12
2.5 - Qualidade na Administração Pública Portuguesa	14
Capítulo 3 – Ferramentas de Gestão da Qualidade	19
3.1 - <i>Balanced Scorecard</i>	19
3.2 - <i>Servqual</i>	21
3.3 - Normas Internacionais de Normalização	22
3.4 – Modelo European Foundation for Quality Management.....	22
3.5 - Estrutura Comum de Avaliação (CAF).....	25
3.5.1 - Apresentação da CAF	25
3.5.2 - Dificuldades, críticas e desafios da CAF	30
3.5.3 - CAF e o <i>Benchlearning</i>	31
PARTE II - ESTUDO EMPIRÍCO	
Capítulo 4 – Metodologia.....	35
4.1– Objetivo de investigação	35
4.2 – Opções Metodológicas	35
4.3 – Apresentação da Águas de Coimbra E-M	37
4.4 - Aplicação da ferramenta CAF na Águas de Coimbra E-M.....	38
Capítulo 5 – Resultados da autoavaliação	41
Capítulo 6 – Conclusões e trabalho futuro	68
Referências Bibliográficas	72

Índice de figuras

Figura 1 – Ciclo PDCA	7
Figura 2 – Ciclo SDCA	8
Figura 3 – Modelo EFQM	23
Figura 4 – Modelo CAF	26
Figura 5 – Ciclo de <i>Benchlearning</i>	32

Índice de quadros

Quadro 1 – Fases da qualidade	11
Quadro 2 – Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Governação	13
Quadro 3 – Perspetivas do Balanced Scorecard	20
Quadro 4 – Dimensões do <i>Servqual</i>	21
Quadro 5 - Conceitos do Modelo de Excelência EFQM	24
Quadro 6 – Etapas de implementação da CAF	27
Quadro 7 – Sistema de pontuação dos meios, clássico (classical CAF scoring)	29
Quadro 8 – Sistema de pontuação dos resultados, clássico (classical CAF scoring)	30
Quadro 9 - Utilizadores da CAF registados até 21 de setembro de 2010	33
Quadro 10 – Questionários entregues	39
Quadro 13 – Subcritério 1.1	41
Quadro 14 – Subcritério 1.2	42
Quadro 15 – Subcritério 1.3	43
Quadro 16 – subcritério 1.4	45
Quadro 17 – Subcritério 2.1	46
Quadro 18 – Subcritério 2.2	47
Quadro 19 – Subcritério 2.3	48
Quadro 20 – Subcritério 3.1	49
Quadro 21 – Subcritério 3.2	50
Quadro 22 – Subcritério 3.3	52
Quadro 23 – Subcritério 4.1	53
Quadro 24 – Subcritério 4.2	54
Quadro 25 – Subcritério 4.3	55
Quadro 26 – Subcritério 4.4	56
Quadro 27 – Subcritério 4.5	57
Quadro 28 – Subcritério 4.6	58
Quadro 29 – Subcritério 5.1	59
Quadro 30 – Subcritério 5.2	60
Quadro 31 – Subcritério 5.3	61
Quadro 32 – Subcritério 7.1	63
Quadro 33 – Subcritério 7.2	65
Quadro 34 – Subcritério 8.2	66
Quadro 35 – Subcritério 9.1	67

Índice de anexos

Anexo 1 – Questionários	83
Anexo 2 – Organigrama da Águas de Coimbra S.A	98
Anexo 3 - Critérios da CAF	99

Siglas

APP – Administração Pública Portuguesa

BEP – Bolsa de Emprego Público

BSC - *Balanced Scorecard*

CAF – *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação)

CAF RC - *Common Assessment Framework Resource Centre*

CAF WG - *Common Assessment Framework Group*

DGAP – Direção Geral da Administração Pública

DMIO – Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

EIPA – *European Institute for Public Administration*

IIAE – Instituto para a Inovação na Administração do Estado

IPSG – *Innovative Public Services Group*

ISO - *International Organization for Standardization*

GQT – Gestão da Qualidade Total

NGP – Nova Gestão Pública

PDCA – *Plan* (Planeamento), *Do* (Execução), *Check* (Verificação), *Action* (Ação corretiva)

RADAR – Resultados, Desdobrar, Avaliar, Rever

SDCA – *Standard* (padrão), *Do* (ensino, e supervisão do trabalho), *Check* (verificação e avaliação), *Action* (Ação)

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa

SPQ – Sistema Português da Qualidade

SQSP – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

TQM – *Total Quality Management*

UCMA -Unidade de Coordenação e Modernização Administrativa

Capítulo 1 - Introdução

Atualmente, a sociedade caracteriza-se por complexas transformações políticas, sociais, económicas e tecnológicas que acontecem a um ritmo muito acelerado, originando mudanças de comportamentos e de mentalidades nos organismos públicos. Os mercados encontram-se cada vez mais competitivos e globalizados, com cidadãos cada vez mais multifacetados, mais informados e capacitados dos seus direitos exigindo, por isso, mais e melhor qualidade nos serviços públicos que lhes são prestados. Neste sentido, urge que os organismos públicos desenvolvam esforços no sentido de se adaptarem a um cliente cada vez mais exigente e com expectativas elevadas, através da qualidade dos seus serviços públicos, promovendo a eficácia e a eficiência.

A *Common Assessment Framework* ou Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é uma ferramenta de autoavaliação do desempenho organizacional especificamente desenvolvida para ajudar os organismos do setor público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços. A CAF baseia-se no pressuposto de que os organismos atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade, quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos (CAF, 2006).

Neste contexto, o desafio da Administração Pública passa por criar sistemas de gestão de qualidade que permitam, na atual conjuntura, a prestação de serviços públicos com menores custos e melhores resultados, ao mesmo tempo que geram mais qualidade e satisfação do cidadão. Assim, este projeto de investigação tem como objetivo perceber como a ferramenta CAF pode influenciar a prestação de serviços públicos de um organismo. Mais concretamente, pretendeu-se investigar, através do estudo de caso da Águas de Coimbra E.M, como esta ferramenta pode despoletar a melhoria contínua e contribuir para o desenvolvimento de métodos que permitam a renovação organizacional, rumo à melhoria de qualidade nos serviços públicos no Organismo. Ao mesmo tempo, pretendeu-se perceber se esta ferramenta pode ser um elo de ligação entre a gestão e os colaboradores para que, conjuntamente e através das suas perspetivas, possam descobrir os pontos a melhorar no mesmo.

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira parte composta pela revisão de literatura, englobando o segundo e terceiro Capítulos. O segundo Capítulo mostra a importância da evolução da qualidade, apresentando a sua

evolução e como esta se transformou até aos dias de hoje. O terceiro Capítulo apresenta as principais ferramentas de gestão da qualidade, culminando com uma apresentação da ferramenta de autoavaliação CAF, a qual será utilizada para a realização do projeto de investigação.

A segunda parte é constituída pelo estudo empírico do projeto que vai abranger o quarto, quinto e sexto capítulo. O quarto Capítulo é composto pela metodologia utilizada no projeto de investigação. O quinto Capítulo será, essencialmente, a interpretação de dados e as conclusões alcançadas.

Finalmente, o sexto Capítulo abrange as conclusões finais, limitações do projeto de investigação e pistas para trabalhos futuros.

PARTE I

REVISÃO DE LITERATURA

Capítulo 2 – Qualidade na Administração Pública

O Capítulo 1 tem como objetivo fundamental, apresentar uma revisão de literatura sobre a relação entre a qualidade e a Administração Pública. Inicialmente reflete-se sobre a evolução da qualidade nos serviços públicos (Secção 2.1). Seguidamente procura-se entender como pode a Gestão da Qualidade Total influenciar a melhoria contínua de serviços públicos dos organismos (Secção 2.2). De seguida relaciona-se a Qualidade com a Nova Gestão Pública e as suas linhas de orientação (Secção 2.3). Posteriormente analisa-se a Gestão Pública: Governação e a Gestão do Valor Público e a sua preponderância na Administração Pública (Secção 2.4). Por fim reflete-se sobre o papel da qualidade e a sua importância na Administração Pública (Secção 2.5).

2.1 – Evolução da Qualidade

A qualidade nos serviços públicos está claramente associada à satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cliente e a custos adequados. Tem-se tornado, por isso, num imperativo para todos os organismos públicos pela necessidade de contenção orçamental e pelo maior nível de exigências do cidadão (Silva, 2001).

O conceito de qualidade, tal como o conhecemos hoje, é fruto de uma evolução conseguida ao longo dos anos, existindo uma diversidade de versões relativamente ao mesmo. Não se consegue definir, concretamente, um período preciso para o surgimento desse conceito. No entanto, segundo Bouzon (2003) pode-se afirmar que o conceito de qualidade já advém de épocas longínquas e que remonta a civilizações antigas, tal como a do Rei Hámurabi¹ na Mesopotâmia, onde já escrevia no seu código *”se um construtor que edificasse uma casa, não fizesse um bom trabalho, esse construtor teria que ser castigado”*.

Nesta perspectiva, Mendes (2006) faz-nos avançar até às civilizações do século XVIII onde a produção era muito arcaica e de pequena dimensão. Nesta época, os artesãos e artífices conservavam todos os meios para consolidar as necessidades de abastecimento dos cidadãos, pois cada trabalhador era responsável pela qualidade da sua

¹ Rei da antiga mesopotâmia que escreveu código de Hamurabi onde expunha as leis, e punições caso não fossem respeitadas (Bouzon , 2003).

própria produção. Indo ao encontro do autor anterior, Juran (1980) refere que os artesãos, nesta fase, já conseguiam garantir aos seus clientes a escolha dos bens que tivessem a melhor qualidade. O artesão mestre, além de dirigir o seu estúdio, também supervisionava o trabalho dos seus artesãos e aprendizes.

Pires (2004) afirma que, mais recentemente, este conceito evoluiu com a Revolução Industrial através da produção em série. Esta era uma época de grande escassez de produtos e havia mais preocupação em produzir em quantidade do que em qualidade, para que se pudesse cumprir os prazos de entrega, afim de garantir uma maior abrangência de mercado. O autor ressalva ainda que é na primeira Guerra Mundial que se dá ênfase à figura do inspetor, pelo facto de haver produtos que necessitavam copiosamente de cumprir requisitos de qualidade, dos quais se destacam os equipamentos militares. Começam-se a desenvolver sistemas de qualidade para controlo produtivo tais como: a metrologia, a manutenção, a calibração de equipamentos de medida e de ensaio. Posteriormente, estes começam a ser melhorados, esquematizados e implantados entre as décadas de 30/40, para que as falhas pudessem ser colmatadas. No entanto, mesmo assim, as ações preventivas e corretivas ainda eram descuradas (Juran, 1980).

Neste contexto, Sousa e Voss (2001) enfatizam que é neste período que começam a surgir nomes importantes considerados gurus da qualidade, pelo facto de terem traçado metas de melhoria para a mesma. Destacam-se: Shewhart (1931); Feigenbaum (1961); Crosby (1979); Juran (1980); Garvin (1984); Ishikawa (1985); Deming (1986).

Shewhart (1931) percebeu que o modelo baseado na inspeção 100% era caro e ineficaz e, baseando-se em conhecimentos estatísticos, desenvolveu um método preciso e mensurável de controlo do processo. Estabeleceu princípios para supervisionar e avaliar a produção diária e sugeriu diversas formas de se melhorar a qualidade, visando uma maior padronização e uniformidade, com o menor volume possível de inspeção. O autor apresentou um gráfico de controlo de informação resultante das inspeções efetuadas para que pudesse corrigir defeitos encontrados nos produtos. Percebeu que, através da prevenção e deteção de defeitos, podia atingir um patamar mais elevado de qualidade.

Feigenbaum (1961) introduz os princípios do Controlo Total da Qualidade, onde ressaltava que a qualidade dos produtos se inicia na elaboração do projeto e termina somente quando o produto está nas mãos do consumidor, que deverá ficar satisfeito. O autor defendia que num mercado cada vez mais competitivo, a qualidade tinha que ser

encarada como uma ferramenta de gestão para abranger a excelência. A qualidade era, então, estabelecida pelos consumidores e pelo trabalho em grupo através de processos de decisão onde todos deveriam ser incluídos.

Crosby (1979) mostra a importância da prevenção na gestão da qualidade e defende a ideia de que a qualidade do produto final deve estar em consonância com os requisitos iniciais. Defendia que o modelo de execução deveria visar os “0 defeitos”, onde o trabalho deveria ser feito bem à primeira vez. O autor defendia que os custos de prevenção eram sempre mais baixos que os da correção. Defendia, também, que a qualidade era gratuita e que o que custava dinheiro eram coisas produzidas sem qualidade. Neste contexto, o autor, desenvolveu catorze princípios fundamentais com o intuito de atingir um nível de qualidade elevado. Esses compromissos eram baseados no compromisso da gestão de topo em relação à qualidade; equipas de melhoria da qualidade; medida da qualidade; avaliação do custo da não qualidade; tomada de consciência das necessidades da qualidade; ações corretivas; planejar um programa “Zero Defeitos”; formação dos responsáveis e inspetores; instituir a máxima “Zero Defeitos”, definição de objetivos; eliminar as causas dos erros; reconhecimento; círculos de qualidade²; recomeçar e progredir sempre.

Juran (1980) concebeu o conceito de *management breakthrough*, que consistia no fato de que a inspeção tradicional deveria ser substituída pela gestão da prevenção. O objetivo era tentar, constantemente, conseguir os melhores resultados possíveis para o organismo. A qualidade deveria basear-se em três pilares fundamentais: o planeamento, o controlo e a melhoria. Era fundamental consciencializar todos para estabelecer metas específicas para a melhoria contínua da qualidade, através da formação do pessoal, correta resolução de problemas e eliminação de obstáculos, acompanhamento da evolução da qualidade, comunicar e divulgar os resultados, medir processos e melhorias com base em indicadores, incorporar a melhoria contínua e fixação de metas de qualidade nos sistemas de gestão das empresas (Juran, 1980).

Garvin (1984) observa a qualidade como sendo mais do que um conceito. A qualidade existia há muito tempo, mas apenas recentemente foi aproveitada como uma ferramenta de gestão. Neste sentido, o autor desenvolveu oito dimensões para a

²Os Círculos de Qualidade são pequenos grupos de funcionários de uma organização que se reúnem regularmente durante o período de trabalho para identificarem, analisarem e debaterem formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho (Juran, 1980).

melhoria da qualidade, onde cada dimensão é dinâmica e diferente. Um produto ou serviço podia-se encontrar numa dimensão, mas em outra não, mas estando em muitos casos inter-relacionadas. Estas dimensões baseavam-se em pilares fundamentais direcionados para o produto tais como: a confiança que está relacionada com a probabilidade do produto falhar num determinado período de tempo; a conformidade, que consiste no grau de correspondência das características do produto aos requisitos pré-estabelecidos; a durabilidade, entendida como o tempo de vida do produto; a assistência, expressa pela rapidez, competência e simpatia no serviço pós-venda; a estética, que é a dimensão subjetiva da qualidade; a qualidade percebida, que consiste na ideia que o consumidor tem sobre a marca e sobre o produto.

Paladini (2008) afirma que as abordagens de Garvin fortalecem a ideia de que o conceito de qualidade é dinâmico, modificando-se constantemente as razões que estabelecem a escolha de um produto pelo consumidor. Os Fundamentos que hoje são relevantes podem ser irrelevantes amanhã.

Ishikawa (1985) percecionava a qualidade como um conjunto composto pela qualidade: do trabalho, do serviço, da informação, do processo, da divisão, dos clientes, dos trabalhadores da organização, do sistema, da empresa e dos objetivos. Desenvolveu os círculos de controlo de qualidade que permitiam a possibilidade dos trabalhadores assumirem o controlo e estudarem soluções para os modos de atuação, afim de garantir mais qualidade no produto final. O autor pretendia mudar as mentalidades, relativamente à maneira como a qualidade era vista, especialmente daqueles que ocupavam cargos mais altos. Desenvolveu cursos de controlo da qualidade que consistiam em sistemas que salvaguardavam que os produtos eram fabricados consoante as expectativas dos clientes. A sua ideia de qualidade era centrada no atendimento pós venda. Ou seja, o cliente continuaria a receber os serviços de todas as pessoas que participavam na manufatura do produto, pois defendia que a qualidade era um método contínuo, que deveria ser constantemente aprimorado.

Por sua vez, Deming (1986) afirmava que a qualidade variava em função das necessidades e expectativas do cliente, pelo fato de ser ele a definir a qualidade que desejava. O autor advogava que a qualidade no resultado final e a maneira como os produtos eram fabricados deveriam ter em conta o lado humano da qualidade. Nesse sentido, introduziu um ciclo básico para a melhoria contínua baseado no Ciclo PDCA – *Plan* (planear) – *Do* (executar) – *Check* (verificar) – *Act* (agir/ corrigir). Este ciclo

aborda todos os processos de melhoria na Gestão da Qualidade Total com o objetivo de possibilitar ao organismo atingir os resultados previstos.

(*Plan*) – planejar: consta em, inicialmente, definir uma meta ou objetivo a ser atingido. A meta deve ser clara, quantificável, realista, envolvente e servir como motivação para os colaboradores. Deve ter em conta o que fazer, quem deve fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, porque fazer e quanto investir. Para além disso, não deve esquecer três dos fatores mais importantes: o responsável (quem), o prazo, (quando) e o motivo (porque).

(*Do*) – executar: a passagem do planeamento para a realização é muito importante pois é sempre muito difícil passar de um plano para a ação e, quando isso não corre como o esperado, pode levar a uma grande desmotivação por parte dos colaboradores.

(*Check*) – verificar: deve-se confrontar os dados obtidos com a meta planeada inicialmente para que se possa assimilar se estão a ser cumpridos os requisitos dos planos e, assim, analisar se a meta foi ou não alcançada.

(*Action*) - agir/ corrigir: nesta etapa é feita a análise crítica do ciclo e fixa-se um plano de ação. A Figura 1 dá-nos a perceção do funcionamento do ciclo de Deming, mostrando o ciclo PDCA e as fases que o compõem.

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Deming (1986)

Quando as ações corretivas deste ciclo são implementadas, inicia-se ciclo SDCA (*Standard, Do, Check, Action*), como podemos verificar na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo SDCA



Fonte: Adaptado de Deming (1986)

Tendo em conta a Figura 2, podemos perceber que acaba um ciclo para começar outro. Este novo ciclo visa manter a melhoria alcançada no PDCA, tendo em conta várias fases tais como:

S (Standard) – padrão: conceção de metas padrão e de objetivos operacionais padrão;

D (Do) – ensino e supervisão do trabalho: a produção é examinada afim de se saber se as tarefas estão a ser bem executadas;

C (Check) - verificação e avaliação: é efetuada a avaliação dos objetivos para perceber se foram atingidos;

A (Action) - ação: quando os objetivos não forem alcançados é necessário escolher ações corretivas para remoção de defeitos. Estas ações vão permitir alcançar os objetivos definidos, agindo sobre os defeitos, com o intuito de os remover.

Segundo Falconi (1996) a diferença entre o ciclo SCDA e o ciclo PCDA situa-se na primeira fase, onde o *P (Plan)* é substituído pelo *S (Standard)* padrão. O ciclo SDCA é considerado o aperfeiçoamento do ciclo PDCA, cujo planeamento que foi efetuado e os resultados verificados são considerados de bom nível. Assim, passa-se à fabricação em série do processo para manter os objetivos e ao mesmo tempo aumentar seus níveis de execução.

Werkema (1995) reforça a ideia do autor anterior, dizendo que o PDCA/SDCA é um método de gestão que produz decisões e, ao mesmo tempo, assegura que os

objetivos são cumpridos na íntegra, contribuindo assim para um melhor desempenho do organismo.

Neste contexto, Deming (1986) instituiu, ainda, catorze princípios fundamentais para a melhoria da qualidade que passavam por conceber no organismo um objetivo contínuo direcionado à melhoria de produtos e serviços; criar um ambiente organizacional onde falhas e negativismo não são aceites, mas são vistos como oportunidades de melhoria; terminar a dependência da inspeção em massa para garantir conformidade; desenhar produtos e processos com qualidade intrínseca; terminar a prática de decidir contratos com base no preço mais baixo minimizando o custo total no ciclo de vida do produto; desenvolver relações de longo prazo com fornecedores do processo; procurar a melhoria contínua do processo produtivo, melhorando a qualidade e reduzindo os custos; instituir um programa de ensino e formação; trocar a supervisão pela liderança em toda a hierarquia organizacional; eliminar razões para receios; criar um clima de confiança; suprimir barreiras entre áreas funcionais na empresa; eliminar *slogans* que desencorajam aumentos de produtividade; os verdadeiros problemas residem na estrutura do sistema e não podem ser resolvidos somente pelos trabalhadores; acabar com a prática de gestão por objetivos e quotas de trabalho; a liderança efetiva substitui estas práticas; eliminar barreiras que impedem os colaboradores de sentirem orgulho no seu trabalho e, ao mesmo tempo, envolve-los todos no processo de transformação do organismo; implementar técnicas de controlo estatístico da qualidade ao nível dos colaboradores (Godinho e Neto, 2001).

Em conformidade com o que foi descrito anteriormente, Rocha (2001) refere que os anos 80 trouxeram uma nova conceção do conceito de qualidade, mais voltado para a exigência e satisfação do cliente. A qualidade não é apenas virada para o produto final, mas também para toda a estrutura hierárquica do organismo, onde a melhoria contínua e a satisfação final do cliente é primordial. António e Teixeira (2007) reforçam a ideia do autor anterior, dizendo que a qualidade do processo e do produto é analisada através dos pormenores, enquanto no cliente a qualidade de um produto/serviço é estabelecida pela satisfação final do consumidor.

2.2 – Gestão da Qualidade Total

O resultado de toda a evolução da qualidade segundo Leal (1999) vai culminar no conceito Gestão da Qualidade Total (GQT). Este conceito refere-se à utilização da qualidade em todos os níveis e áreas da organização, estabelecendo para isso objetivos de participação e de melhoria contínua, fundamentais para a satisfação do cliente.

Simultaneamente, Dubrin (1998) faz referência à Gestão da Qualidade, como um processo que abrange todos os colaboradores numa estrutura que trabalha em conjunto. Esta visa satisfazer as exigências do cliente, através de uma “liderança estratégica” e alguma prudência, onde empregados e administração trabalham conjuntamente, no desenvolvimento do produto, com o intuito de acompanhar a competitividade dos mercados.

Carapeto e Fonseca (2005) seguem esta linha de pensamento, afirmando que clientes, fornecedores, líderes, gestores, colaboradores, acionistas, grupos de interesse e a própria comunidade são partes interessadas na qualidade do negócio. Carr e Litman (1993), concordam com os autores anteriores, referindo que a GQT assenta em bases fundamentais, tais como, o consumidor, supressão de erros, antecipação de dificuldades, planeamento atempado, trabalho de equipa, decisões baseadas em evidências, melhoria contínua, descentralização e sociedades com organizações externas.

Igualmente, Longo (1994) também dá ênfase ao facto de a GQT poder solucionar os problemas que ocorrem no local e no instante que acontecem. O autor refere-se a uma nova atitude, baseada no pensamento pré-produção, aperfeiçoando assim os processos e conduzindo o organismo ao sucesso.

A GQT pode ser percecionada como o pensamento antes da ação e produção. Pode ocasionar de mudanças de posturas e procedimentos, com o intuito de melhorar metodologias de ação. O que conseqüentemente poderá originar também transformações na cultura do organismo (Longo, 1994).

Através do Quadro 1 podemos analisar a história da Qualidade, desde a fase da inspeção até à fase da Qualidade Total e ter a noção das melhorias que foram implementadas até aos dias de hoje.

Quadro 1 – Fases da qualidade

Fases da Qualidade		
Fase da Inspeção	Fase do Controle Estatístico	Fase da Qualidade Total
<ul style="list-style-type: none"> - Produtos são verificados um a um; - Cliente participa da inspeção; - Inspeção encontra defeito, mas, não produz qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos são verificados por Amostragem; - Departamento especializado faz controle da qualidade; - Ênfase na localização de defeitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo produtivo é controlado; - Toda a empresa é responsável; - Ênfase na prevenção de defeitos; - Qualidade assegurada; sistema de administração da qualidade.

Fonte: Maximiano (2000)

Tendo em conta o quadro anterior, Maximiano (2000) afirma que a gestão da qualidade, tal como a vemos nos dias de hoje não se pode dissociar da reforma da Administração Pública. Neste sentido a conceção de gestão da qualidade coincide com a Nova Gestão Pública que começa a introduzir melhorias na gestão, visando fundamentalmente a redução da despesa pública.

2.3 – A Qualidade e a Nova Gestão Pública

A gestão dos serviços públicos tem sido sujeita ao longo das últimas décadas a algumas reformas, quer em termos internacionais, quer nacionais. Segundo Niven (2002) nos Estados Unidos, existiram desde os anos 60, alguns projetos que tinham como objetivo a reforma da Administração Pública. Nos anos 80 emergiram programas de melhoria de produtividade e de gestão da qualidade. Finalmente em 1993, surgiu o *Government Performance and Results Act* (GPRA) que pressupunha que as entidades públicas esclarecessem as suas declarações de missão, desenvolvessem e implementassem um sistema de responsabilidade. Este sistema, deveria possibilitar a medição de resultados. Nesta medição, seria então possível não apenas para definir objetivos gerais e objetivos da atividade interna, como também encontrar indícios para estimar o alcance dos resultados e as medidas a usar para avaliar o progresso (Niven, 2002).

Neste contexto, Kliksberg (1994) enfatiza que a Nova Gestão Pública (NGP) pressupõe que o Estado deverá ter uma orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados. Estas orientações podem ser conseguidas, através da descentralização, transparência dos serviços públicos e fim das injustiças burocráticas. Os direitos e

igualdade dos cidadãos passam a ser criteriosamente respeitados, através da identificação dos cidadãos ou através da prestação de contas por parte da Administração Pública. Nesta linha de pensamento, Warrington (1997) reforça a ideia do autor anterior, dizendo que esta ideologia visava uma gestão profissional, menos burocratizada e mais organizada. Deste modo a Administração Pública poderia melhorar o seu desempenho e aumentar a sua eficiência e eficácia, evitando assim a corrupção e centrando-se nas necessidades dos cidadãos com rigor, transparência e mais isenção.

Tendo em conta o que foi dito pelos autores anteriores, Araújo (2002) assevera que as mudanças inseridas nos sistemas de gestão da NGP deveriam ter em conta a introdução de estruturas de mercado e a conceção de ferramentas de gestão privada, para solucionar problemas de economia, eficiência e eficácia da gestão pública.

Analogamente, Barzelay (2000) afirma que a NGP desde a década de 80, têm procurado impulsionar a inovação e a modernização nas organizações públicas. No ponto de vista de Niven (2002) a NGP tem dado origem a uma reinvenção dos governos através de novos modos de atuação direcionados para a eficácia, eficiência e economia da Administração Pública.

2.4 - Gestão Pública: Governação e Gestão do Valor Público

Ao longo da sua evolução, a Administração Pública, desde a sua existência, tem percorrido diferentes fases: a Administração Pública tradicional inicial, composta pela burocracia como resposta aos desafios que advinham da modernidade; a Nova Gestão Pública sustentada pelos programas de reforma das últimas décadas por todo o mundo; mais recentemente emergiu a Gestão do Valor Público, com o objetivo primordial de aproximar a administração pública dos desafios da nova governação (Stoker, 2008).

Na opinião do autor, a Gestão do Valor Público promove a colaboração entre a administração pública e os cidadãos, de maneira a que valor público seja conseguido pelo meio da discussão e da decisão, abrangendo tanto membros eleitos, como membros não eleitos, nas estruturas de governo.

Admitindo esta perspetiva, Moreira *et al* (2008) acrescenta que o modelo de Gestão do Valor Público ou da Governação pode originar que as intervenções públicas possam ser definidas pela busca do valor público. Este modelo permite um maior

reconhecimento a um conjunto mais alargado de grupos de interesse, pelo simples facto da prestação de serviço público requerer processos flexíveis e baseados na flexibilidade.

No entanto, Bovaird e Löffler (2009) asseguram que nem todas as práticas da gestão pública fazem parte da governação pública, e nem todos os aspetos da governação pública fazem parte da gestão pública. A gestão pública e a governação pública são separadas, mas ao mesmo tempo interligadas entre elas. O autor ressalva que nenhuma substitui a outra, pois tanto uma como outra podem existir conjuntamente em qualquer instituição. Cada uma delas tem o seu valor, mas com os seus limites. Podemos verificar no Quadro 2 as características que compõem a Administração Pública Tradicional, a Nova Gestão Pública e a Gestão do Valor Público.

Quadro 2 – Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Governação

Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Governação			
Aspetos	Administração Pública Tradicional	Nova Gestão Pública	Governação – Gestão do Valor Público
Chave Pública	Legislação	Serviço	Cidadão
Objetivo Gestores	Conformidade legal assegurada por cumprimento de regras e procedimentos	Definição de meios competitivos para cumprir objetivos que implicarão avaliação	Qualidade de vida, autonomia dos cidadãos, diversidade organizacional e escolha entre alternativas
Perspetiva	Estado	Setor Público	Sociedade Civil
Mecanismo de Controlo	Hierárquico	Mercado	Parcerias e redes cívicas
Lógica	Jurídico-legal	Económica com base em incentivos e resultados	Incentiva várias formas de participação ativa

Fonte: Moreira e Alves (2010)

Tendo em conta o quadro anterior, Moreira e Alves (2010) fazem referência a um novo modelo de Governação – Gestão do Valor Público, que seja capaz de interligar a autonomia dos cidadãos e a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Para que em reformas futuras se consigam agrupar mecanismos de competição e colaboração que levem à melhoria da qualidade pública. Igualmente Dunn e Miller (2007) argumentam que é fundamental fomentar a ação de Auto governação, bem como proporcionar a participação de um maior número de cidadãos e instituições no que diz respeito métodos

de tomada de decisão. Isto vai permitir incentivar os participantes a ter autonomia e decidir como deve ser prestado o serviço público.

Kennett (2008) segue esta linha de pensamento, atestando que a reconfiguração do papel do Estado, a crescente variedade de atores abrangidos na composição de políticas públicas e a transição de governo para governação, são aspetos que alteram o ambiente e têm que ser tidos em conta, presentemente. O autor afirma, ainda, que a importância da governação está nos modos de governar que não se baseiam no recurso à autoridade e sanções do governo.

Neste sentido Moreira *et al* (2008) reforça a ideia do autor anterior, afirmando que poderia ser mais importante governar melhor, aglomerando mais entidades, em vez de se refletir a maneira como se poderia utilizar o governo para o fazer.

Stoker (2006) concorda a ideia anterior e, refere também, que este modelo de governação é baseado, essencialmente, na maneira como as pessoas são motivadas para se envolver em redes e parcerias, onde possam edificar relações de mútuo respeito e aprendizagem compartilhada que permitam construir processos de decisão.

2.5 - Qualidade na Administração Pública Portuguesa

Segundo Paiva e Capela (2002) a relação do Estado com a sociedade deve ser baseada no cidadão cada vez mais ativo e exigente. Silva (2002) adota uma postura de concordância com o autor anterior, dizendo que é preciso uma descentralização que garanta mais qualidade na Administração Pública e ao mesmo tempo possibilite uma maior aproximação dos cidadãos, através da redução de prazos de resposta da Administração Pública (AP). O autor fala, também, na importância de modificar os comportamentos dos funcionários, para que estes adquiriram mais qualificações e responsabilidades nos cargos exercidos.

Neste sentido, Sarmiento e Silva (2006) afirmam que a desburocratização, democratização, participação, transparência e maior atenção para cidadão podem contribuir para um nível de qualidade mais elevado na Administração Pública, pois podem permitir uma maior eficácia e eficiência nos serviços públicos.

Silva (2001) corrobora este ponto de vista, argumentando que a qualidade de um organismo público deve reger-se pelo rápido atendimento ao cidadão, por opiniões

internas e externas, pela modernização e pela utilização total das capacidades dos seus funcionários, tendo como objetivo primordial a plena satisfação dos clientes.

Do mesmo modo, Madeiras e Galego (1994) também enfatizam que os funcionários são preponderantes, pelo fato de contribuírem com a sua motivação, devoção e empenho para execução da qualidade de alto nível na prestação dos serviços públicos. Os funcionários proporcionam, assim, conjuntamente com os dirigentes, a garantia de um serviço mais capaz e adaptado a cada cidadão.

Sarmiento e Silva (2006) concordam com a ideia exposta pelo autor anterior, afirmando que os colaboradores, conjuntamente com a organização, cidadãos e fornecedores, são fundamentais. Juntos conseguem definir metas de qualidade, tendo em conta os requisitos de um produto ou serviço com o mínimo de custos possíveis e máxima satisfação do cidadão. Neste sentido, Gameiro (1998) alerta-nos para o surgimento de novos valores sociais, o que faz com que a AP tenha que apostar no desenvolvimento e no progresso da sociedade (educação, justiça, segurança e defesa, bem-estar social e económico). Ao mesmo tempo, deve-se adaptar aos novos critérios de qualidade emergentes, de maneira a que possa responder às necessidades cada vez maiores dos cidadãos.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, Silva (2000) afirma que em pleno século XXI, também a Administração Pública Portuguesa (APP) tem sido sujeita a um processo de mudança, em consequência das pressões financeiras do Mercado Único, dos requisitos cada vez mais exigentes dos cidadãos relativamente aos serviços públicos e pressões para uma nova conceção e execução das políticas públicas.

Seguindo este pensamento, Rocha (2006) refere que o processo de mudança na APP começou sensivelmente a partir de 1986, através da criação de medidas de desburocratização que facilitassem os processos administrativos, com o intuito de aperfeiçoar as relações entre cidadãos e a APP. O autor afirma que o processo de mudança se inicia com a entrada em vigor do Código do Procedimento Administrativo, através do Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro, 1991³.

³ Código de Procedimento Administrativo, foi instituído em 1991 através da promulgação da Lei n.º 442/91, Decreto de 15 de novembro que visava 5 objetivos fundamentais:

- a) Disciplinar a organização e o funcionamento da Administração Pública, procurando racionalizar a atividade dos serviços;
- b) Regular a formação da Administração, para que sejam tomadas decisões justas, legais, úteis e oportunas;
- c) Assegurar a informação dos interessados e a sua participação na formação das decisões que lhes digam diretamente respeito;
- d) Salvaguardar em geral a transparência da ação administrativa e o respeito pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos.

Neste período, surge o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA),⁴ com o principal objetivo de começar a colocar em prática alguns programas e projetos que incentivassem a inovação e a qualidade na AP. Um bom exemplo centra-se na “Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos”, concebida em 1993 pelo Conselho de Ministros, onde ministérios e municípios tinham a função de conceber padrões de qualidade e desenvolver objetivos para os serviços públicos que permitissem atingir níveis de satisfação dos cidadãos. Neste contexto, é desenvolvido o documento “Mil Medidas de Modernização Administrativa”, o qual tinha como objetivo a melhoria do atendimento público, um nível mais elevado de informação aos cidadãos, abertura dos serviços no tempo de almoço e a desburocratização de formulários e processos. Posteriormente, é criada a “Carta Deontológica do Serviço Público”, onde se enunciavam as obrigações dos funcionários no que concerne à qualidade do serviço público. Foi Criado também o Prémio de Qualidade em Serviços Públicos para premiar instituições públicas pela inovação de práticas de qualidade (Araújo, 2002).

Soares (2002) sobre esta matéria, afirma que deverão existir sistemas de avaliação e de opinião diária, através de sistemas de informação e reclamação abertos e constantes. Desta forma, os cidadãos e funcionários podem emitir os seus pensamentos e ideias que contribuam para o aumento da qualidade de serviços públicos.

Caiado (2003) vai mais longe e ressalva mesmo a importância de avaliações periódicas nas instituições públicas, que analisem e comparem se os objetivos iniciais condizem com os objetivos finais, através de controlos constantes de eficácia⁵ e eficiência⁶, que possibilitem perceber os recursos necessários para a obtenção dos objetivos propostos inicialmente, de modo a avaliar a produtividade da administração.

Beresford (2002) produz a ideia de que algumas organizações públicas, através de chamadas telefónicas e internet, avaliam a satisfação dos seus clientes e, ao mesmo, tempo permitem que o cidadão contate a própria Administração Pública. Assim, envolve-se o cliente e, simultaneamente, percebe-se as suas necessidades

Neste sentido, Rocha (2006) ressalva que, no final dos anos 90, surge a publicação de dois diplomas essenciais que presentemente ainda se encontram em vigor:

- O Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, que enumera os objetivos gerais de atividade da APP relativamente ao cidadão, bem como as regras da reforma administrativa;

⁴ O Secretariado para a Modernização Administrativa – SMA era a entidade responsável pela reforma, e reorganização da AP, e estava sob a alçada do Primeiro-Ministro (Araújo, 2002).

⁵ Relação entre os resultados alcançados, e os previstos, e também o método de alcance das metas propostas, mediante as oportunidades oferecidas (Drucker, 1966).

⁶ Utilização de um método correto de boa qualidade, em curto prazo, com o menor numero de erros (Drucker, 1966).

- O Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, cria o SQSP - Sistema de Qualidade em Serviços Públicos e teve como referência o modelo criado pela *European Foundation for Quality Management*⁷ que referia que a qualidade nos serviços públicos deveria visar a eficácia/ eficiência dos serviços, através da desburocratização e simplificação de métodos, que permitisse mais qualidade dos seus modos de atuação, sistemas, bens e serviços, através de um processo transparente e simplificado.

Gameiro (1998) considera que a Administração Pública é uma organização onde os resultados podem ser analisados num conjunto global ou, singularmente, em cada organismo através dos responsáveis pelas várias áreas dos serviços públicos.

Também Alves (2003) considera que a eficácia e eficiência nos serviços poderão contribuir para que o grau de satisfação dos clientes possa ser mais elevado, fazendo assim com estes regressem novamente para repetir a compra e criando laços de lealdade, pois clientes leais são menos dispendiosos para a instituição.

Em 2001, com a dissolução do SMA, as preocupações com a qualidade na APP passam para o Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE), que cria assim o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade (SPQ), através do Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de janeiro.

Em 2002, o IIAE extingue-se através do Decreto-Lei n.º 215/2002, de 22 de outubro, e as suas competências ao nível da qualidade e inovação transferem-se para a Direção Geral da Administração Pública (DGAEP)⁸.

A Direção-Geral da Administração Pública (DGAEP) é composta por um serviço transversal da Administração Direta do Estado, e integrado no Ministério das Finanças, dotado de autonomia administrativa, com funções de estudo, conceção, coordenação e apoio técnico ao governo na definição das políticas que respeitam à Administração Pública. Esta tem como missão a definição das políticas para a Administração Pública nos domínios da organização e da gestão, dos regimes de emprego e da gestão de recursos humanos, assegurar a informação e dinamização das medidas adotadas e contribuir para a avaliação da sua execução (DGAEP, 2006)

Ao mesmo tempo a DGAEP tem como objetivos o desenvolvimento e, ao mesmo tempo, facilitar a utilização da CAF⁹ (*Common Assessment Framework/Estrutura*

⁷A falar no próximo capítulo.

⁸Entidade responsável por promover a inovação e qualidade na AP.

⁹Modelo de autoavaliação baseado em 9 critérios, necessários para uma análise organizacional: 1 - liderança, 2- planeamento e a estratégia, 3 - a gestão das pessoas, 4- as parcerias e os recursos, 5 - a gestão dos processos e da mudança, 6- os resultados orientados para os cidadãos clientes, 7- os resultados respeitantes às pessoas, 8-o impacto na sociedade 9- resultados de desempenho-chave (Nolasco, 2004).

Comum de Avaliação), com o intuito de procurar a excelência dos serviços públicos da Administração Pública. Procura, fundamentalmente, a gestão da qualidade total nos serviços públicos, satisfazendo conjuntamente o cidadão comum e a Administração Pública, através de medidas estratégicas. Estas medidas visam a realização de acordos e protocolos com organismos que usem a CAF, para que estes possam ser reconhecidos pelo mérito de promover projetos que conduzam à excelência dos serviços públicos (Nolasco, 2004).

Capítulo 3 – Ferramentas de Gestão da Qualidade

O Capítulo 3, tem o objetivo de mostrar as ferramentas de gestão da qualidade e a sua importância para a Administração Pública. Estas podem proporcionar serviços com mais qualidade para um cidadão cada vez mais exigente podendo, ainda, ser impulsionadoras da melhoria contínua, visto que permitem detetar, através de autodiagnósticos, os pontos fracos e imediatamente passar à sua correção. Neste contexto, inicialmente apresentamos a ferramenta da qualidade *Balanced Scorecard* e a sua importância para a Administração Pública através das suas principais perspetivas (Secção 3.1). Seguidamente, apresenta-se a ferramenta de qualidade *Servqual* e as suas principais especificidades (Secção 3.2). De seguida serão apresentadas as Normas Internacionais de Normalização e o seu papel como ferramenta de qualidade para a certificação dos organismos públicos (Secção 3.3). Posteriormente, mostra-se a importância do modelo de excelência da European Foundation for Quality Management e a sua contribuição para a melhoria contínua dos organismos públicos, através da autoavaliação organizacional (Secção 3.4). Finalmente, será abordada a ferramenta de qualidade Common Assessment Framework (CAF). Esta irá ser a ferramenta de qualidade utilizada no projeto de investigação, daí ser fundamental realçar mais pormenorizadamente a mesma.

3.1 - *Balanced Scorecard*

O Balanced Scorecard (BSC) foi inicialmente desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, nos Estados Unidos, através de estudos efetuados em várias multinacionais americanas. Estas encontravam-se insatisfeitas com os seus métodos de avaliação do desempenho empresarial, baseados apenas em indicadores contabilísticos e financeiros. Reconheciam que estes métodos eram incompatíveis com o contexto competitivo mundial e por isso lesavam a criação de valor a médio e longo prazo (Russo, 2006).

Segundo Ferreira (2009) o BSC consiste num conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que possibilitam aos gestores uma rápida e vasta visão do negócio, em quatro perspetivas: a perspetiva financeira, a perspetiva do cliente, a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento

(ou inovação e crescimento ou inovação e formação), as quais podemos ver no quadro que se segue.

Quadro 3 – Perspetivas do Balanced Scorecard

Perspetivas do Balanced Scorecard	
Perspetiva	Objetivos
A Perspetiva Financeira	Como somos vistos pelos Acionistas?
A Perspetiva do Cliente	Como somos vistos pelos Clientes?
A Perspetiva dos Processos Internos	Onde devemos ser Excelentes?
A Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento (ou Inovação e Crescimento ou Inovação e Formação)	Conseguimos continuar a Inovar e a criar Valor?

Fonte: Ferreira (2009)

Tendo em conta o quadro anterior, estas perspetivas, segundo Gomes (2006) permitem que o organismo faça um diagnóstico sobre si mesmo, criando uma estratégia equilibrada, não seguindo ações ou estratégias rígidas. O autor afirma ainda que, em cada perspetiva, um organismo analisará quais os objetivos e quais os indicadores que mais se adaptam à sua realidade laboral. O BSC fomenta um método de divulgação da informação dentro dos organismos, facilitando o conhecimento estratégico a todos os colaboradores que fazem parte do mesmo.

Neste contexto, Pinto (2002) refere que o BSC foi concebido para as empresas do setor privado. No entanto, os organismos do setor público e do setor não-governamental seguiram atentamente os resultados que surgiam dessas aplicações no privado. O autor afirma que no BSC original, o qual foi orientado para o setor privado, se dava muita importância à perspetiva financeira, pelo facto de a criação de valor para os acionistas através da maximização do lucro ser o objetivo fundamental a alcançar.

Indo de encontro ao que foi dito anteriormente, Kaplan e Norton (1996) enfatizam que o BSC possibilita uma visão global do organismo, propiciando aos gestores e colaboradores uma compreensão da relação de causa e efeito entre as diversas estratégias do mesmo.

Ferreira (2009) concorda com esta ideia, afirmando que o BSC permite o alinhamento entre a visão e a estratégia organizacional. Para além disso, proporciona métodos de comunicação dos objetivos estratégicos aos vários níveis do organismo, propicia o planeamento e a enunciação de estratégias de desempenho, permite a

comunicação e facilita os métodos de aprendizagem organizacional. No entanto, o autor alerta para o fato de este sistema não ter só vantagens. Uma das dificuldades do BSC centra-se na transparência e divulgação da informação estratégica que esta ferramenta tem que ter nos vários níveis do organismo. Isto pode contribuir para uma perda de poder das chefias, originando alguma resistência por parte das mesmas (Ferreira, 2009).

Epstein *et al.* (1998) corroboram o autor anteriormente referido, afirmando que o desenvolvimento do BSC no organismo origina a inserção de mudanças o que, por norma, nunca se traduz num processo fácil.

3.2 - *Servqual*

Parasuraman et al. (1985) conceberam, na década de 80, uma ferramenta de medição da qualidade de serviços, ao qual deram o nome de *Servqual*. Esta visava a medição dos índices de satisfação dos clientes no que diz respeito à qualidade de serviço. A ferramenta em questão pressupunha que seriam os clientes a identificar fatores essenciais para a avaliação da qualidade, baseados em quatro dimensões que podemos verificar no Quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões do *Servqual*

Dimensões do <i>Servqual</i>	
Tangibilidade (<i>tangibles</i>)	Aparência das instalações físicas, equipamento, colaboradores
Confiança (<i>reliability</i>)	Capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e com precisão
Capacidade de resposta (<i>responsiveness</i>)	Vontade em ajudar os clientes e oferecer um serviço rápido
Garantia (<i>assurance</i>)	Conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua capacidade de transmitir confiança e segurança;

Fonte: Berry *et al* (1990)

As dimensões que podemos perceber no quadro 4, segundo *Parasuraman, Zeithaml e Berry* (1988) possibilitavam aos prestadores de serviço a oportunidade de percepção das expectativas dos seus clientes, respeitantes aos seus serviços. Desta forma, estes podiam contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado pelo organismo.

3.3 - Normas Internacionais de Normalização

A Norma Internacional de Normalização ou *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização não-governamental, na qual se encontram representadas instituições de 159 países responsáveis pela normalização e qualidade. É composta por um secretariado central em Genebra, na Suíça, que controla o sistema ISO. Em Portugal, a entidade que representa a ISO é o Instituto Português da Qualidade (IPQ) (Sousa, 2007).

As normas ISO também são uma ferramenta de Gestão da Qualidade que podem ser ajustáveis, tanto a entidades públicas como a entidades privadas. As normas ISO 9001 são autenticadas a nível internacional e têm a finalidade de comprovar que um organismo tem a garantia da qualidade, através de um sistema certificação. Este sistema deve promover as boas práticas com os padrões de qualidade exigidos pela norma internacional ISO (Sá e Sintra, 2008).

Segundo Carapeto e Fonseca (2005) a sequência de normas ISO 9000 teve o seu início em 1987 e que tinha como base um assentimento internacional no que diz respeito às boas práticas de gestão. Possibilitava a implementação de produtos e prestação de serviços de qualidade que visavam a satisfação final do cliente, tendo em conta a execução das medidas estabelecidas pela norma. O autor afirma ainda que as três normas ISO 9000 são compostas pela: ISO 9000, a qual documenta os objetivos e explica a função de um sistema de gestão da qualidade; a ISO 9001, que estabelece as condições que um sistema de gestão da qualidade deve conter para que se proceda à certificação; a ISO 9004, que estabelece as linhas de orientação para o desenvolvimento e melhoria contínua de um sistema de gestão da qualidade.

3.4 – Modelo European Foundation for Quality Management

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM) foi desenvolvida, conjuntamente, por Ministros da União Europeia que tinham a seu cargo as responsabilidades das respetivas Administrações Públicas, com o intuito de aperfeiçoarem as técnicas de gestão de qualidade. O objetivo primordial passa por melhorar a capacidade de resposta das Administrações Públicas, contribuindo assim para uma melhoria contínua dos Organismos Públicos através de ferramentas fáceis e

simples de utilizar, que permitam a autoavaliação organizacional da Administração Pública (DGAP, 2003). Este modelo de excelência foi criado e desenvolvido em 1991 e assenta em nove critérios e trinta subcritérios que podem ser aplicados à categoria “Meios” e “Resultados”. Este conceito tem como objetivo a “Gestão pela Qualidade Total”, sendo considerado o instrumento mais rigoroso ao nível da definição, implementação e desempenho dos organismos (EFQM, 2003).

Através da Figura 3, podemos ter a perceção dos critérios fundamentais do modelo EFQM, para a procura da Excelência e Qualidade nos organismos públicos.

Figura 3 – Modelo EFQM



Fonte: DGAEP (2007)

Tendo em conta o quadro anterior, e parafraseando Tejedor et al. (2008) o modelo EFQM, possibilita a autoavaliação baseada num conjunto de critérios que permitem uma avaliação externa dando origem a práticas de *benchmarking*¹⁰. No entanto, ainda é um modelo caracterizado por algumas falhas, pois tem como base a qualidade e a melhoria dos processos locais e não as melhorias operacionais: emprega um conjunto amplo de critérios, o que torna mais difícil o controlo dos mesmos; não recomenda as relações causa-efeito entre os critérios; não observa a qualidade de

¹⁰ *Benchmarking* é um método de comparação entre organismos que permite um organismo aprender com as boas práticas de outro CAF (2006).

maneira pormenorizada, mas sim muito no sentido geral. O autor refere ainda que esta ferramenta de auto avaliação permite uma monitorização constante das ações e dos resultados de um organismo, através de conceitos de excelência, que permitem a perceção dos seus pontos fortes, tal como podemos ver no Quadro 5.

Quadro 5 - Conceitos do Modelo de Excelência EFQM

Modelo de Excelência EFQM	
Criação de resultados	Excelência adquire-se através da supervisão, monitorização e autodiagnóstico do organismo.
Focalização no cliente	Organismo procura a satisfação das necessidades atuais e expectativas futuras dos seus clientes e responde de forma rápida e eficiente quando algo está a correr mal.
Liderança e perceção das metas a alcançar	Mostram-se com transparência os objetivos do organismo, para que este possa alcançar as metas a que se propôs.
Gestão por processos e por factos	Desenvolvimento constante de políticas, estratégias, objetivos e planos de organização é realizado, através de processos bem delineados e assimilados.
Desenvolvimento e envolvimento das pessoas	Partilha de valores e cultura de confiança, responsabilização e delegação de autoridade com todas as pessoas, para criar e desenvolver oportunidades de melhoria.
Aprendizagem, inovação e melhoria contínua	Realização de <i>benchmarking</i> interno e externo para que se possa aprender com a sua execução e com a dos outros.
Desenvolvimento de parcerias	Parcerias podem ser efetuadas com os clientes, sociedade, fornecedores e até com a concorrência, baseando-se na confiança, divisão de valores e inclusão de esforços.
Responsabilidade social corporativa,	Desenvolvem responsabilidade social e a sustentabilidade ecológica, na sociedade local, através de um envolvimento dos grupos de interesse.

Fonte: Adaptado de Barbosa-Lavarda (2009)

Estes conceitos de excelência, visualizados no Quadro 5, segundo Barbosa-Lavarda (2009) vão propiciar maior credibilidade à gestão do conhecimento. Para além disso, possibilitam a criação de uma cultura de aprendizagem, apelam à inovação e proporcionam resultados bastante positivos no desempenho organizacional. O autor afirma, ainda, que o atual modelo de excelência da EFQM tem como base o RADAR (obtenção de **R**esultados, projetando sistematicamente as várias formas de **A**tução, **D**esdobrando-as para melhor as **A**valiar e poder **R**evê-las para melhorar). O RADAR assenta no desenvolvimento de uma matriz de observação baseada na análise de resultados de avaliação obtidos por abordagens sistemáticas e continuamente examinadas. Além disso, o RADAR proporciona a implementação da estratégia organizacional e a descentralização, métodos essenciais do modelo que visam a autonomia, motivação, responsabilização, alinhamento e a inovação criadora de valor no organismo.

3.5 - Estrutura Comum de Avaliação (CAF)

3.5.1 - Apresentação da CAF

Esta ferramenta apareceu, inicialmente, ainda durante a presidência Austríaca e Inglesa da EU, em 1998. Mais tarde, surgiu na Alemanha e Finlândia, em 1999, e Portugal, em 2000. Os Diretores-Gerais das Administrações Públicas tinham como objetivo conceber uma ferramenta, através do *Innovative Public Services Group (IPSG)*, com a missão de promover a partilha e a cooperação no âmbito da modernização dos serviços públicos dos Estados-membros (Silvestre, 2010).

Segundo o *European Institute for Public Administration*¹¹ (EIPA), além de surgir o Innovative Public Services Group (IPSG), emerge também o *Common Assessment Framework Group (CAF WG)*. O IPSG orientou o progresso dos trabalhos efetuados pelo CAF WG no aperfeiçoamento e evolução do modelo de autoavaliação da CAF (Common Assessment Framework). O conceito fundamental da ferramenta teve como base um trabalho de análise exaustivo efetuado, em parceria, com a *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, a Academia de Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o *European Institute for Public Administration (EIPA)*.

Neste sentido surge a primeira Conferência da Qualidade das Administrações da União Europeia – “*Partilhar as Melhores Práticas*”, que teve lugar em Lisboa, em Maio de 2000, onde foi anunciada a versão final da CAF e os responsáveis pelas administrações públicas dos quinze Países Membros assumiram o compromisso de difundir e fomentar o uso da CAF nos respetivos países. Em Outubro de 2002, no âmbito da segunda Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia em Copenhaga, foi anunciada uma nova versão da CAF, intitulada CAF 2002, que mostrou algumas alterações ao nível dos subcritérios. Em Setembro de 2004, realizou-se em Roterdão a terceira Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia, onde cada Estado Membro expôs três “Boas Práticas Nacionais” e refletiu-se sobre as experiências de sucesso provenientes dos Serviços Públicos Europeus. O intuito da terceira Conferência de Qualidade cingia-se ao facto de poder desenvolver as Melhores Práticas, através da partilha de conhecimentos. Na quarta Conferência da Qualidade, em Setembro de 2006, em Tampere, na Finlândia, foi mostrada uma nova versão da CAF 2006, designada: “*Building Sustainable Quality*”.

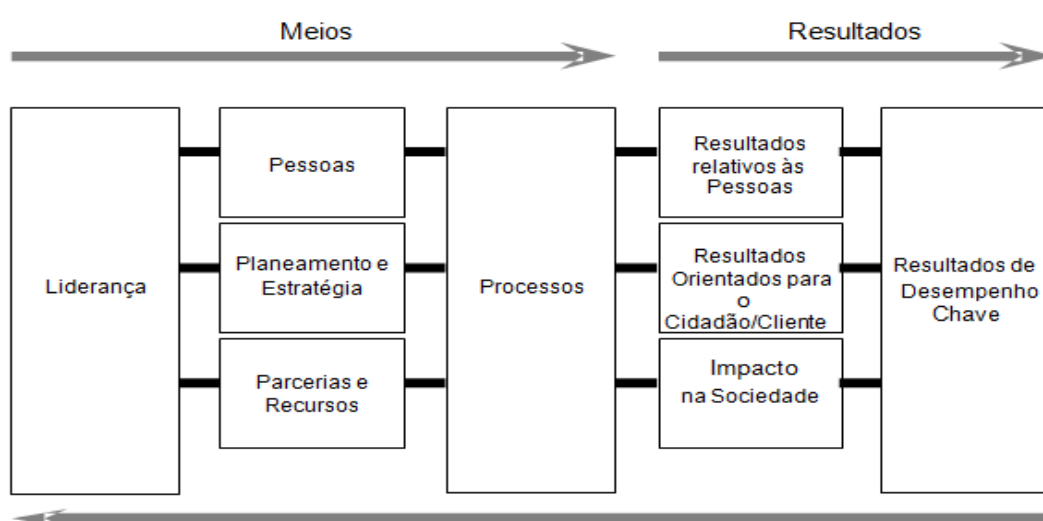
¹¹<http://www.eipa.eu>

Esta consistia em que todos os Países Membros e parceiros de outros organismos cooperativos dessem a conhecer os seus casos de “boas práticas”. A quinta Conferência da Qualidade – decorreu em Paris, de 20 a 22 de Outubro de 2008 sob o tema “*The citizen at the heart of public quality*”.

Neste contexto, a Presidência Italiana da União Europeia solicitou ao EIPA um estudo para observar as estratégias de aplicação da mesma, ao nível europeu, bem como identificar as linhas de orientação usadas nos diferentes países para apoiar e promover a difusão da CAF. Começou por ser realizado um estudo que teve como título: “*The use of the Common Assessment Framework in European Public Administration*”. As conclusões desse estudo foram expostas num evento europeu sobre a CAF “*Self-Assessment and Beyond*”, organizado pela Presidência Italiana e realizado em Roma, em Novembro de 2003. Segundo o Centro de Recursos CAF (CAF Resource Centre -RC), criado em 2001, no EIPA, atualmente, mais de mil organismos públicos já aplicaram esta ferramenta.

Em Portugal, atualmente quem gere a CAF é a DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público) e, segundo esta, a CAF pode ser definida como: “a estrutura” baseada num conjunto de valores que, unidos de forma racional e coerente, podem melhorar o funcionamento de um organismo, através da realização de um diagnóstico do mesmo. Na figura 4, podemos analisar os critérios e subcritérios (anexo 3) pelos quais a CAF se rege e que contribuem para a sua implementação no organismo.

Figura 4 – Modelo CAF



Fonte: DGAEP (2006)

Para Carapeto e Fonseca (2006) a ferramenta CAF, que analisámos na figura 4, propicia: uma avaliação assente em fatos; consenso sobre as ações a realizar para melhorar o organismo; avaliação tendo em conta um conjunto de critérios aprovados pelos países europeus; avaliação da evolução dos organismos através de autoavaliações periódicas; articulação entre objetivos e estratégias; prioridade para as ações de melhoria onde são mais necessárias; promoções de boas práticas entre diferentes departamentos de um organismo e com outros organismos; motivação dos colaboradores do organismo, através do envolvimento destes no processo de melhoria; identifica a evolução e graus de melhoria alcançados; adapta várias iniciativas de gestão da qualidade nos métodos de trabalho. Neste sentido, a CAF (2006) introduz linhas de orientação detalhadas para a realização do processo de autoavaliação, através de fases e passos considerados fundamentais, descritas no Quadro 6.

Quadro 6 – Etapas de implementação da CAF

Etapas de implementação da CAF
Etapa 1 - A Decisão - Os objetivos a alcançar com o processo de autoavaliação e os caminhos que se devem tomar para os alcançar.
Etapa 2 - O Planeamento - Escolher um coordenador do processo CAF que será incumbido da organização da autoavaliação, a recolha da informação, a marcação e condução de reuniões, informação à gestão de topo e elaboração de relatórios, etc.
Etapa 3 - Formação da equipa de autoavaliação - A equipa deve ser composta por pessoas dos vários níveis organizacionais, deverão estar aptos a saber como deverão ser tratados os elementos recolhidos, contribuindo para uma correta pontuação baseada em evidências.
Etapa 4 - Comunicação – No começo da implementação do projeto deve-se proceder à apresentação do projeto a todos os colaboradores, através de correio eletrónico, intranet, placards informativos, etc.
Etapa 5 - Realização da autoavaliação - Esta fase inicia-se com a recolha dos dados e informações através de pesquisa documental, alusivas a cada critério. Logo a seguir, a equipa reúne-se para dar a pontuação em conjunto, podendo ser possível, alguma negociação para chegar a um entendimento, ou então, outra maneira de atribuir a pontuação, poderá ser através da média estatística.
Etapa 6 - Elaboração do relatório final - Elaboração do relatório final, o qual é entregue à Liderança de Topo, e apresentado aos colaboradores do organismo, com tipo de ações a implementar, e as áreas de melhoria que devem ser abrangidas.
Etapa 7 - Elaboração do plano de melhoria - O Plano de Melhoria do organismo surge depois da entrega do relatório final, com as ações a implementar, e os vários objetivos e metas a alcançar através de um plano estratégico, que deverá ser preparado pela gestão de topo, com a colaboração da equipa de autoavaliação.
Etapa 8 - Planear a próxima autoavaliação - Planear a próxima autoavaliação, que deverá ser implementada, preferencialmente de 2 em 2 anos, para que se consiga perceber o seu sucesso das ações de melhoria.

Fonte: DGAEP (2006)

Tendo em conta o Quadro 6, Carapeto e Fonseca (2006) afirmam que estas fases de implementação da ferramenta CAF no organismo propiciam o começo da melhoria contínua do mesmo. É uma ferramenta que facilita o conhecimento sistemático, pois permite perceber a eficácia e a eficiência do organismo a cada momento. Os autores defendem ainda que os resultados da autoavaliação permitem descobrir os pontos fortes e áreas de melhoria, dotando a liderança de informação privilegiada que possibilita decidir e redefinir novas estratégias e projetos sustentados. Responsabiliza os gestores para a criação de estratégias de melhoria que orientem o organismo para práticas de excelência organizacional. Os resultados da autoavaliação permitem, ainda, revelar as noções dos colaboradores no que diz respeito ao próprio organismo, facilitando uma eventual mudança no mesmo.

Na mesma linha de pensamento, Gárate e Pereiro (2001) atestam que esta ferramenta promove a qualidade, através da melhoria dos serviços internos. Permite, também, a prestação de serviços de qualidade que satisfaçam as necessidades dos diferentes grupos de interesse, tendo em conta um conjunto de propriedades baseados num produto ou serviço. Um processo de melhoria contínua pode ter em conta vários fatores. A dimensão do organismo, a cultura e a experiência prévia com ferramentas de Gestão da Qualidade Total, ajudam a determinar a forma mais apropriada para introduzir um processo GQT no organismo.

Engel (2002) reforça a ideia anteriormente formulada, acrescentando que uma das grandes vantagens da CAF é a de não ter custos de implementação, pelo facto de ter sido concebida por todos os Estados-Membros da UE. O autor explana que esta ferramenta é baseada num modelo de diagnóstico que é introduzido num ciclo contínuo de autoavaliação que possibilita uma implementação, avaliação, planos de melhoria e medidas de correção que permitem ao organismo executar a melhoria contínua dos seus recursos internos.

A CAF é uma ferramenta que operacionaliza uma abordagem sistémica da gestão, uma vez que propõe quatro grupos de meios e quatro de resultados. Estes têm de interagir de modo a que seja possível otimizar a autoavaliação organizacional podendo, de certo modo, ser uma alternativa entre a administração pública tradicional e a nova administração pública (Spacek, 2007).

Neste contexto, segundo a CAF (2006) existem dois sistemas de pontuação: o Sistema de Pontuação Clássico ou o *Classical CAF Scoring*, que faz parte da versão revista e atualizada das tabelas de pontuação da CAF 2002 e o Sistema de Pontuação

Avançado ou o *Fine-tuned CAF Scoring*, mais virado para organismos que queiram uma análise mais detalhada aos subcritérios.

Para o presente trabalho foi escolhido o Sistema de Pontuação Clássico (*classical CAF scoring*) da CAF 2002, com variância de escala entre 0 e 5. Este sistema é um sistema simples e perceptível que permite pontuar cada subcritério de acordo com o nível alcançado dentro de cada fase (*Plan, Do, Check* ou *Act*), para que depois se possa analisar o grau de realização e implementação das ações. Podemos verificar no Quadro 7 (pontuação dos meios) e no Quadro 8 (pontuação dos resultados) o sistema de pontuação clássico (*classical CAF scoring*) da CAF 2002 que irá ser utilizado no presente trabalho.

Quadro 7 – Sistema de pontuação dos meios, clássico (*classical CAF scoring*)

Pontuação dos Meios		
	Nenhuma evidência ou apenas evidência de uma iniciativa sem expressão	
P (<i>plan</i>)	Iniciativa planeada.	1
D (<i>do</i>)	Iniciativa planeada e implementada.	2
C (<i>check</i>)	Iniciativa planeada, implementada e avaliada.	3
A (<i>act</i>)	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de ações de <i>benchmarking</i> ajustada em conformidade.	4
PDCA	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de ações de <i>benchmarking</i> e ajustada e integrada no organismo.	5

Fonte: DGAEP (2006)

Segundo a DGAEP (2006), a ferramenta CAF promove autoavaliação dos organismos públicos, permite diagnósticos e planos de ações de melhoria através de um ciclo completo e desenvolvido (Ciclo PDCA): Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção).

Quadro 8 – Sistema de pontuação dos resultados, clássico (classical CAF scoring)

Pontuação dos Resultados	
Não há resultados avaliados.	0
Os resultados chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável ou negativa.	1
Os resultados demonstram um progresso modesto.	2
Os resultados demonstram um progresso substancial.	3
São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização (<i>benchmarking interno</i>)	4
São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações	5

Fonte: DGAEP (2006)

Os Quadros 7 e 8 são um meio fundamental de medição do desempenho do organismo rumo à melhoria da qualidade e, segundo a CAF (2006), é fundamental pontuar os subcritérios. Estes quadros fornecem informação que permite perceber o estado do organismo e as ações de melhoria que devem ser tidas em conta. A aplicação da CAF com regularidade (anualmente ou com intervalos de dois anos) possibilita a medição do progresso do organismo. Para além disso, contribui para melhorar os índices de qualidade e permite, através de pontuações elevadas nos critérios de meios e resultados, identificar a existência de boas práticas no organismo.

3.5.2 - Dificuldades, críticas e desafios da CAF

Num estudo realizado em 2006 intitulado *Common Assessment Framework (CAF) – early view and issues*, com um universo de cento e quarenta e nove escolas, Norgate et al (2009), visava uma perceção qualitativa e quantitativa da liderança e dos colaboradores diretamente envolvidos na execução desta ferramenta em escolas. Foram identificados alguns obstáculos na sua utilização: a demasiada duração da sua implementação dava origem a trabalho extraordinário; uma clara resistência à mudança, levava a que esta ferramenta fosse considerada como um entrave e altamente dispendiosa.

Neste contexto, Dagley et al. (2007) no estudo: *Implication of New Common*

Assessment Framework and Lead Professional Working for Pastoral Care Safe in Schools conseguiram perceber a pouca competência por parte da equipa de avaliação, o pouco tempo para a realização da autoavaliação, o pouco apoio por parte da gestão de topo, como também falta de motivação da mesma gestão de topo na execução desta Ferramenta. Os autores afirmam que a boa implementação desta ferramenta está sempre dependente das hierarquias de gestão e, sobretudo, do apoio que a mesma proporciona aos avaliadores para que estes se sintam motivados e capazes de realizar as tarefas de avaliação de maneira eficaz e competente. Nesta ferramenta serão mais os benefícios do que as contrariedades pois, tanto no primeiro caso como no segundo, mais de dois terços dos entrevistados descreveram esta ferramenta como altamente benéfica para estrutura organizacional e que os obstáculos podem ser transpostos com o apoio de todos os intervenientes (Dagley et al, 2007).

3.5.3 - CAF e o *Benchlearning*

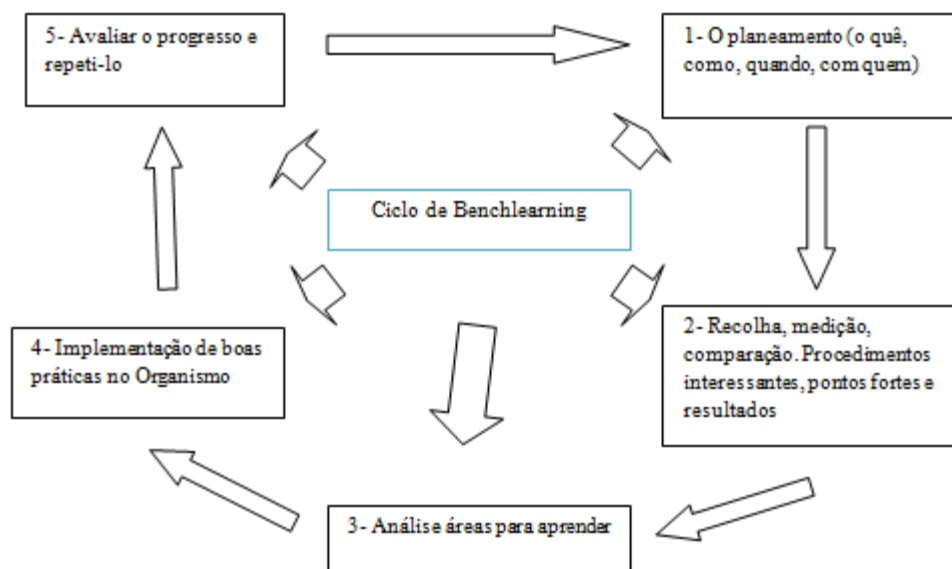
Segundo a CAF (2006) o método *benchlearning* tem como principal objetivo compreender os pontos fortes de outros organismos, aprender com eles e procurar adaptá-los ao seu desempenho. Está claramente relacionado com as boas práticas, pelo fato de procurar outros organismos que apoiam e usam as boas práticas e estão orientados para a melhoria contínua do seu desempenho.

Os organismos, quando fazem uma busca de parceiro para *benchlearning*, não devem apenas olhar para organismos parecidos, mas sim para parceiros de outros setores procurando, desta maneira, a inovação e outros processos de funcionamento, para que possam criar e desenvolver boas práticas. O *benchlearning* associado à CAF leva a que o organismo tenha que avaliar a sua performance em pelo menos cinco áreas fundamentais compostas pelo Planeamento onde, nesta fase, o organismo investiga quais os possíveis parceiros para realizar as práticas de *benchlearning*. Seguidamente, passa-se para a fase da Recolha, Medição e Comparação através da análise de comportamentos, métodos e sugestões importantes dos organismos que permitam resolver os problemas detetados. Passa-se para fase da análise, onde é pedido aos organismos participantes que descrevam as causas dos problemas que ocorreram em cada área problemática. A quarta fase é a implementação, que abrange a escolha de boas

ideias, sugestões, procedimentos, soluções e a sua inserção nas práticas diárias do organismo.

Na quinta e última fase executa-se uma avaliação dos resultados e começam-se a planear as próximas práticas de *benchlearning*, como podemos analisar através da Figura 5.

Figura 5 – Ciclo de *Benchlearning*



Fonte: DGAEP (2006)

Tendo em conta a Figura 5, um estudo dos resultados nestes setores poderá proporcionar uma realidade aproximada sobre o tipo de funcionamento do organismo e as metas a alcançar pelo mesmo. Poderá, também, ser analisado através desta prática de *benchlearning* o tipo de governação e gestão que o organismo põe em prática para poder realizar eventuais correções, se necessário. Neste contexto, o *benchlearning* e a CAF interligam-se na perfeição. O facto de a estrutura da CAF, com 9 critérios e 28 subcritérios, poder ser usada para conhecer os setores mais problemáticos do organismo permite fazer a busca de parceiros que sejam reconhecidos pelas boas práticas nos setores em questão. Tendo em conta o que foi dito anteriormente, a maior aplicação da CAF situa-se na Europa, o que possibilita uma maior busca de parceiros para *benchlearning* através do Centro de Recursos CAF do EIPA. Este centro monitoriza os utilizadores da CAF e as suas práticas a nível europeu, levando à introdução de boas práticas na base de dados particularmente desenvolvida para a implementação da CAF. Os utilizadores da CAF podem ser visualizados no quadro 9.

Quadro 9 - Utilizadores da CAF registados até 21 de setembro de 2010

Utilizadores da CAF registados até dia 21 de Setembro					
Itália	324	Espanha	44	Reino Unido	07
Bélgica	293	Grécia	39	Letónia	06
Dinamarca	248	Eslováquia	39	Irlanda	05
Polónia	168	Roménia	45	Suécia	05
Portugal	112	Suíça	21	Rússia	04
Hungria	104	Chipre	19	Croácia	03
Áustria	89	Bósnia Herzegovina	18	Holanda	03
Noruega	86	Estónia	18	Namíbia	02
Alemanha	69	França	16	China	02
República Checa	64	Luxemburgo	12	Macedónia	02
República Dominicana	57	Lituânia	10	Tunísia	02
Eslovénia	55	Bulgária	10	Servia	01
Finlândia	50	Turquia	07	Equador	01
9 Instituições da União Europeia					

Fonte: DGAEP (2006)

Segundo o Quadro 9, os organismos são inseridos como utilizadores da CAF, no sítio *Web* do Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA), onde são registadas informações pormenorizadas sobre as pontuações da autoavaliação (opcional e confidencial) e informações acerca das suas boas práticas nos organismos. Estas informações permitem aos organismos públicos reconhecer possíveis parceiros de *benchlearning*. Possibilitam, também, pesquisar quais os organismos que usam a CAF num determinado país, setor ou atividade ou por áreas de boas práticas.

PARTE II
ESTUDO EMPIRÍCO

Capítulo 4 – Metodologia

Este capítulo apresenta o objetivo de investigação (Secção 4.1) e a metodologia do projeto de investigação (Secção 4.2). Posteriormente é explicada a forma como foi conduzido o trabalho empírico na Águas de Coimbra E-M (Secção 4.3). Finalmente é apresentado o Organismo escolhido para a realização do trabalho de investigação (Secção 4.4).

4.1– Objetivo de investigação

A Administração Pública enfrenta novos desafios na busca contínua de qualidade. Neste sentido, o presente projeto de investigação tem como objetivo perceber, através da aplicação da ferramenta CAF, como esta pode influenciar a prestação de serviços públicos de um organismo. Pretendeu-se investigar, através do caso da Águas de Coimbra E.M, como esta ferramenta pode despoletar a melhoria contínua e desenvolver métodos que permitam a renovação organizacional, rumo à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados no Organismo. Ao mesmo tempo, pretendeu-se perceber se esta ferramenta pode ser um elo de ligação entre a gestão e os colaboradores para que, conjuntamente e através das suas perspetivas, possam descobrir os pontos a melhorar no mesmo.

4.2 – Opções Metodológicas

A metodologia utilizada para a realização do trabalho foi baseada na pesquisa qualitativa e quantitativa pois, segundo Serapioni (2000) o misto de pesquisas pode melhorar a qualidade da investigação. O autor diz ainda que ambas as abordagens têm as suas limitações, mas a sua combinação permite atingir graus de validade internos e externos muito positivos.

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa permite que o ambiente natural seja propício à recolha de dados e que o seu pesquisador seja o principal interveniente. Isto possibilita um carácter descritivo que possibilita que o estudo possa ser elaborado no local onde se encontram os dados. O autor afirma também que a pesquisa qualitativa

engloba a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa quantitativa, no ponto de vista de Almeida e Freire (2000), permite explicar e controlar os fenómenos, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas.

Serapioni (2000) concorda com o autor anterior, afirmando que os métodos quantitativos pretendem orientar para a quantificação e a causa dos fenómenos, possibilitando a verificação e a orientação para os resultados.

Os instrumentos de recolha de dados utilizados para a elaboração do projeto de investigação foram baseados no suporte documental de documentos internos (Relatórios de contas, Estatutos, Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas) para dotar a investigação do suporte teórico adequado. Outro instrumento de recolha de dados centrou-se em questionários sob, pelo facto de considerarmos que seria o mais viável para aferir os níveis de satisfação dos colaboradores da empresa e ao mesmo tempo proporcionar os dados necessários para o estudo que estávamos a realizar. Os mesmos foram devidamente validados pela Chefe de Serviço Gestão e Planeamento de Recursos Humanos e foram adaptados à realidade do organismo e realizados com carácter facultativo. A sua estrutura foi retirada do sito da DGAEP¹² que concebeu questionários para aplicar aos gestores, colaboradores e clientes (internos e externos). Este tipo de questionário permite ter a perceção da opinião dos colaboradores relativamente a questões relacionadas com o modo de funcionamento do organismo (critérios de meios), ao mesmo tempo que possibilita a envolvência das pessoas no procedimento de mudança principiado com a autoavaliação.

A Observação Participante também foi considerada, pois segundo Quivy (2003) esta pode captar a informação no momento em que é produzida, sem a necessidade de utilização de documentos ou testemunhos.

Foi utilizada a administração direta de entrevistas semiestruturadas através de um guião pré-definido. Segundo Haguette (1997) *“é um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador tem como objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”*. Este tipo de entrevista somente foi utilizado de modo informal e apenas quando o investigador tinha dúvidas que não

¹²<http://www.caf.dgaep.gov.pt/>

podiam ser respondidas através das técnicas anteriormente descritas. A tipologia das perguntas feitas pelo investigador teve como ponto de partida os critérios da DGAEP (2006).

4.3 – Apresentação da Águas de Coimbra E-M

O caso escolhido foi a Águas de Coimbra E.M, sediada em Coimbra, pelo facto de ser uma entidade pública com 120 anos de tradição no que concerne à prestação de serviço público. É uma entidade referenciada pelos serviços de excelência relativos ao abastecimento de água e preocupa-se, constantemente, com a inovação e modernização dos seus serviços. Nunca foi alvo de uma aplicação da ferramenta CAF. Estes foram alguns dos fatores que levaram à escolha deste local para o presente projeto de investigação. O Presidente do Conselho de Administração teve que validar o projeto de investigação, através de uma autorização. Esta foi dada, verbalmente, aquando de uma reunião marcada previamente e teve como objetivos específicos:

- ✓ A possibilidade de fazer um diagnóstico ao funcionamento do organismo;
- ✓ Perceber os pontos fortes e as áreas do organismo a melhorar;
- ✓ Sensibilizar o organismo para métodos de qualidade;
- ✓ Levar o organismo a promover mudanças organizacionais, rumo à melhoria contínua.

A Águas de Coimbra E.M¹³ é composta por uma pessoa coletiva de direito público, sob a forma de entidade empresarial municipal, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e patrimonial. A empresa rege-se pelos presentes Estatutos, pelas normas do capítulo VII da Lei n.º 53-F/2006, de 29 de dezembro e, subsidiariamente, pelas demais normas do regime jurídico do setor empresarial local, pelas normas do regime jurídico do setor empresarial do Estado e pelas normas aplicáveis às sociedades comerciais.

¹³<http://www.aguasdecoimbra.pt/pages/home.asp>

4.4 - Aplicação da ferramenta CAF na Águas de Coimbra E-M

A aplicação da ferramenta CAF teve duração de três meses e durante a qual, foi fundamental, numa fase inicial a apresentação da CAF ao Organismo, antes da sua implementação, com o objetivo de promover o envolvimento de todos os colaboradores.

Neste sentido, o investigador organizou sessões de esclarecimento sobre a ferramenta CAF, para a Gestão de topo, Gestão intermédia e Colaboradores disponíveis onde se elucidava:

- ✓ Objetivos da utilização deste modelo de autoavaliação;
- ✓ A maneira como era feita a autoavaliação (pesquisa documental, entrevistas, questionários e observação direta);
- ✓ A utilidade que a autoavaliação poderia ter no desempenho dos colaboradores e da gestão, dando a perceber pontos fortes e áreas do organismo que poderiam ser melhoradas;
- ✓ O empenho da Gestão de topo e intermédia na execução da autoavaliação através de um exemplo de uma atitude cooperativa e dinâmica no decorrer do processo.

Para a implementação da ferramenta CAF foi designada uma equipa de autoavaliação que foi composta por elementos selecionados, considerados pessoas dotadas de confiança, respeito, idoneidade e com altos índices de análise, provenientes da muita prática adquirida ao longo dos anos no organismo.

Na sua totalidade a equipa foi composta por cinco elementos com diferentes habilitações literárias dos diferentes departamentos do organismo, com o objetivo de conseguir uma maior abrangência e veracidade das avaliações realizadas e ao mesmo tempo acautelar empates na formulação da pontuação.

A amostra de investigação foi retirada de colaboradores de todos os departamentos e foi composta pela Gestão de topo, Gestão intermédia, Técnicos Superiores e Colaboradores Indiferenciados, nos vários departamentos da Águas de Coimbra E.M, tal como podemos verificar no Quadro 9.

Quadro 10 – Questionários entregues

40 Questionários entregues	
Inquiridos	Número de respostas
Gestão de topo	02
Gestão intermédia	03
Colaboradores	27
Total	32
Taxa de resposta de 80%	

Fonte: Elaboração própria

Este número de questionários foi considerado aceitável pela chefe de Serviço, Gestão e Planeamento de Recursos Humanos e o investigador. A Águas de Coimbra é uma empresa vasta ao nível de departamentos com 294 de colaboradores no seu total. Neste sentido não foi possível facultar a todos os colaboradores questionários, havendo também colaboradores que simplesmente não quiseram dar resposta aos mesmos.

Os questionários foram aplicados pelo investigador, com o auxílio da Chefe de Serviço, Gestão e Planeamento de Recursos, que ajudou na aproximação dos colaboradores. Esta deu uma explicação aos mesmos sobre a importância de realizar os questionários e como estes poderiam melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo organismo.

A equipa decidiu que pontuação dos questionários seria obtida através da média final para cada resposta e depois arredondada. Posteriormente, a pontuação do subcritério foi alcançada através da média das pontuações das respostas dos indicadores. Finalmente a pontuação do critério seria obtida através da média aritmética da pontuação dos subcritérios.

Numa primeira fase, deu-se início ao preenchimento da grelha de autoavaliação, que permite a determinação dos indicadores que possibilitavam a busca de evidências no organismo para fundamentar as pontuações dadas a cada subcritério. A determinação de indicadores foi baseada no manual da CAF (2006) que exemplifica para cada subcritério um conjunto de indicadores que demonstram os resultados de uma ação.

Numa segunda fase, procedeu-se à recolha de dados, através de questionários compostos por linguagem simples e de fácil perceção, com as questões dispostas de maneira a permitir mais facilidade de resposta. Deu-se bastante ênfase ao suporte documental de documentos internos da entidade, para validar as evidências dos

subcritérios quando emergiam dúvidas em qualquer um deles. Neste sentido investigador procedeu à pesquisa documental dos documentos internos do Organismo anteriormente descritos. A observação direta foi uma constante pelo facto de possibilitar a perceção de vários fatores que não se podiam apurar através de outros métodos de recolha de dados. O método de entrevista à Gestão e Colaboradores, também foi empregue pelo investigador, quando era necessário, para que se pudesse fazer um apuramento da informação mais exaustivo e detalhado.

Foi deliberado pela equipa, que cada critério seria composto por seis níveis de avaliação de 0 a 5. Cada elemento da equipa CAF atribuiu uma pontuação devidamente fundamentada a cada indicador dos subcritérios, através da discussão construtiva e fundamentada. Seguidamente, fez-se a média aritmética das pontuações dadas aos indicadores. Quando os indicadores do subcritério estavam todos pontuados, fazia-se a média aritmética das pontuações dadas aos indicadores do subcritério e chegava-se à pontuação final do mesmo. Quando os subcritérios estavam todos pontuados, fazia-se a média aritmética dos mesmos para se obter a pontuação final do critério, tal como foi apresentado nos Quadros 7 e 8 do capítulo 3.5.1 (Apresentação da CAF). Este sistema de pontuação possibilita o *benchmark*, tanto por critério como globalmente, entre diferentes organismos que tenham efetuado autoavaliações em situações idênticas. Assim, podem identificar boas práticas e, ao mesmo tempo, perceber áreas de melhoria a ter em conta.

A última fase da implementação da ferramenta CAF passou pela divulgação dos resultados, através da elaboração do relatório final. O investigador procurou mostrar, através do mesmo, como esta ferramenta de autoavaliação pode funcionar como um método permanente de avaliação, como pode medir o desenvolvimento do Organismo, dando a conhecer os pontos fortes e pontos fracos do mesmo, as áreas que podiam ser alvo de melhoria, a receptividade e cooperação dos colaboradores, o envolvimento da gestão de topo e gestão intermédia. Ao mesmo tempo, tentou-se motivar os colaboradores para procurarem constantemente a melhoria contínua, com vista a melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados no Organismo.

Capítulo 5 – Resultados da autoavaliação

O Capítulo apresenta e analisa os dados obtidos no projeto de investigação. São expostos os pontos fortes e fracos do organismo, tal como a pontuação obtida nos critérios da CAF analisados. As tabelas que se seguem, exibem o autodiagnóstico realizado na Águas de Coimbra E-M, através da aplicação da ferramenta CAF.

Quadro 11 – Subcritério 1.1

Critério 1 – Liderança		Pontuação
Subcritério 1.1 - Dá orientação ao organismo desenvolvendo a visão, missão e valores		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Formulação e desenvolvimento da missão (qual a nossa razão de ser) e da visão (para onde queremos ir) do organismo envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores.	+ Política integrada interna da empresa define claramente a missão e visão do organismo; - Apenas Gestão e políticos participam na definição da Missão e visão; - Colaboradores, clientes não são envolvidos na definição da missão e visão do organismo;	2
B) Transformação da visão e da missão em objetivos estratégicos (longo e médio prazo) e em objetivos e ações operacionais (concretos e de curto prazo).	+ Plano anual de atividades e orçamento com fontes de financiamento e prazos de execução.	3
C) Estabelecimento de um quadro de valores, com transparência, a ética, o princípio do serviço público, bem como um código de conduta do organismo, envolvendo todas as partes interessadas.	+ Código de ética e conduta organismo no manual de prevenção e riscos de corrupção e infrações conexas.	3
D) Reforço da confiança mútua e o respeito entre os líderes/gestores/colaboradores	+ Aceita críticas construtivas e sugestões que permitam alterar o estilo de liderança.	3
E) Condições para uma comunicação eficaz. Certificação de uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores do organismo bem como às restantes partes interessadas.	+ Política integrada encontra-se na internet para visualização pública; + Plano anual de atividades e orçamento exposto em painel informativo.	3
Pontuação do Subcritério 1.1 - 2.8 pontos		

No subcritério 1.1 o resultado médio foi de 2.8 pontos. Este facto mostra que o organismo tem claramente procedimentos planeados, implementados e avaliados com o objetivo de dar a conhecer a visão, missão e valores do Organismo, principalmente através da sua divulgação pública no sito Web. No entanto, deve ter alguma preocupação em envolver todas as partes interessadas na definição da missão e visão do Organismo.

Quadro 12 – Subcritério 1.2

Critério 1 – Liderança		Pontuação
Subcritério 1.2 - Desenvolver e implementar um sistema de gestão do organismo, do desempenho e da mudança		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Promoção de estruturas e processos de acordo com os objetivos e as atividades do organismo, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.	+ Existência de gestão intermédia; + Existência de chefes de serviço para coordenar dos mesmos.	3
B) Definição de funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão.	+ Todos os níveis de gestão têm definição de responsabilidades e autonomias (certificação NP EN ISSO 9001).	4
C) Criação de um método participado pelas pessoas, e objetivos mensuráveis para todos os níveis de gestão.	- Ausência de reuniões periódicas ou auditorias internas para definição de objetivos a atingir e propostas de melhoria.	0
D) Orientação dos resultados e o impacto da atividade para a satisfação de necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.	+ Relatórios trimestrais e semestrais da qualidade da água, juntamente com as faturas, vão para casa do cliente.	3
E) Implementação de um sistema de informação para a gestão.	+ Instrumentos de recolha de dados tais como: inquéritos, caixas de reclamações, caixas de sugestões; + Relatórios financeiros mensais; + Certificação pela norma NP EN ISO 9001; + Desenvolvimento a longo prazo de um sistema de avaliação de qualidade baseado na CAF e EFQM; - Inexistência de relatórios ou auditorias internas e avaliações, que possam fornecer informações sobre outros serviços e departamentos; + Sistema global de informação (ERP Enterprise Resources Planning).	4
Pontuação do Subcritério 1.2 – 2.8 pontos		

O subcritério 1.2 teve a pontuação de 2.8 pontos, dando a perceber que a gestão tem desenvolvido, implementado e avaliado um sistema de gestão bastante eficaz e eficiente, sobretudo pelo fato de ser certificado pela norma internacional (NP EN ISO 9001). No entanto, deve ter em conta a necessidade de reuniões ou auditorias internas para definição de objetivos atingir e propostas de melhoria. Deve ter em conta, também, relatórios que permitam saber métodos de trabalho e funcionamento dos departamentos para proceder a futuras ações de melhoria, se necessário.

Quadro 13 – Subcritério 1.3

Critério 1 – Liderança		Pontuação
Subcritério 1.3 -Os órgãos de administração e gestão do organismo motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Lidera através do exemplo.	+ Relatório de contas, plano anual de atividades e orçamento visível para todas as partes interessadas (internet, painéis informativos).	3
B) Atua de acordo com os objetivos e valores estabelecidos.	+ Atuam seguindo os valores da política integrada da empresa; + Atuam de acordo com o plano anual de atividades e orçamento estabelecido.	3
C) Partilha a informação relevante com as pessoas.	- Ausência de reuniões periódicas de partilha de informação, debate de ideias e propostas de melhoria futura com as partes interessadas; - Ausência de boletins informativos;	0
D) Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objetivos individuais na prossecução dos objetivos do Organismo.	- Não há acompanhamento individual dos colaboradores do Organismo.	0
E) Incentiva a prática da delegação de competências e responsabilidades.	- Delegação de competências e responsabilidades muito ténue.	1
F) Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-ativas.	+ Estímulo à iniciativa das pessoas e capacidade de inovação e atitudes pró-ativas (Frequência de seminários e ações de formação).	3
G) Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações.	+ Organismo adquiriu novas viaturas (três mini-escavadoras); + Implementação do gabinete de gestão de ordens de trabalho (GOTAS) na água, saneamento e obras.	3
H) Debate o desempenho individual com as pessoas.	+ Reuniões anuais da gestão para debaterem o desempenho individual dos colaboradores no âmbito do SIADAP; - Reuniões contínuas de debate sobre o desempenho individual dos colaboradores para debater correções, e aspetos a melhorarem.	2
I) Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipa.	+ Esforços individuais e das equipas reconhecidos internamente; - Esforços individuais e das equipas não são reconhecidos publicamente.	2
J) Adequa o tratamento dado às pessoas às necessidades e às situações em causa.	+ Gestão permite a flexibilidade de horários de serviço tendo em conta a situação individual de cada uma das pessoas.	3
Pontuação do Subcritério 1.3 – 2 pontos		

No subcritério 1.3 atingiu-se uma pontuação média de 2 pontos. Podemos aferir que os órgãos de Administração e Gestão mostram alguma preocupação em dar exemplos de bom desempenho, pelo fato de divulgarem os relatórios de contas, plano anual de atividades e orçamento visível para todas as partes interessadas (internet, painéis informativos), dando exemplos de transparência e integridade. No entanto, ainda precisam de mostrar mais algum empenho no que diz respeito à partilha de informação com as partes interessadas, através de outros mecanismos, tais como: reuniões periódicas de partilha de informação, boletins informativos ou newsletter do Organismo. Ao mesmo tempo, este deve realizar reuniões periódicas sobre o desempenho individual dos colaboradores, para debater correções e aspetos a melhorar. Deverá desenvolver mais a delegação de competências e acompanhar os colaboradores no início da atividade laboral, para que estes se sintam motivados e confiantes para a realização de um trabalho de excelência.

Quadro 14 – subcritério 1.4

Critério 1 – Liderança		Pontuação
Subcritério 1.4 - Os órgãos de administração e gestão do organismo gerem as relações com as outras partes interessadas		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Mantém contactos regulares e pró-ativos com o nível político.	+ Presidente do Conselho de Administração participa em reuniões periódicas com o vereador da Câmara Municipal de Coimbra, que detêm os pelouros relativos ao organismo (empresa municipal.)	3
B) Desenvolve formas de colaboração com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse e associações, e organismos públicos.	+ Protocolo de Colaboração entre as Águas de Coimbra e a UCCLA (União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas); + Protocolo de cooperação entre a Águas de Coimbra e a Associação Portuguesa de Direito do Consumo.	3
C) Promove o envolvimento das partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão do Organismo.	+ Presidente do Conselho de Administração define as metas conjuntamente com a autarquia da Câmara Municipal de Coimbra, visto ser uma empresa municipal; - Outras partes interessadas não são consultadas para elaboração de metas (cidadãos, colaboradores, fornecedores).	2
D) Procura o reconhecimento público do Organismo.	+ Organismo faz a divulgação das atividades desenvolvidas, através dos meios de comunicação regional e local e nacional; + Organismo faz a divulgação das atividades desenvolvidas no seu sito de internet; + Participação em ações de sensibilização da água; concursos de qualidade da água.	3
E) Desenvolve um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave e divulgam-no interna e externamente.	+ Gestão em todos os seus documentos faz uso do logótipo do Organismo; + Águas de Coimbra é a empresa melhor posicionada do setor da água, no Índice Nacional de Satisfação de Clientes - ECSI Portugal; + Prémio de Qualidade de Serviço em Águas e resíduos, atribuído pela ERSAR Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos); + Ações sensibilização de rua sobre a qualidade da água de torneira de Coimbra; + Campanha de comunicação que incide na qualidade da água distribuída "Bebo Água da Torneira. Bebo Água de Qualidade!";	4
F) Participa nas atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos e interesse.	+ Organismo está representado nas reuniões da Câmara Municipal de Coimbra.	3
Pontuação do Subcritério 1.4 – 3 pontos		

No subcritério 1.4 obteve-se a pontuação de 3 pontos. Esta pontuação revela que a Gestão do Organismo mostra grande preocupação com os seus parceiros e que gere as relações com as outras partes interessadas, nomeadamente, através de um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave. Exemplo disso são as ações de sensibilização, prémios de qualidade e protocolos de que o organismo tem sido alvo.

A pontuação total do critério 1 foi de 2.6 pontos, revelando que os órgãos de gestão estão devidamente constituídos e organizados. No entanto, devem ter um pouco mais em conta as partes interessadas e devem apoiar e auscultar os seus colaboradores no que concerne ao funcionamento dos departamentos, metas e objetivos a alcançar no organismo.

Quadro 15 – Subcritério 2.1

Critério 2 – Planeamento e Estratégia		Pontuação
Subcritério 2.1 – Os órgãos de Administração e Gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Identifica todas as partes interessadas relevantes.	- As partes interessadas não estão identificadas (apenas poder político);	
B) Recolhe e analisa de forma sistemática informação sobre as partes interessadas, respetivas necessidades e expectativas.	-Recolha de informação sobre as partes interessadas, respetivas necessidades e expectativas esporádica (inquéritos dirigidos a cidadãos/clientes, colaboradores, sociedade em geral); - A recolha de informação, feita apenas para apresentação de resultados.	
C) Obtêm periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas.	+ Informação sobre alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas recolhidas (Têm em conta, estudos realizados por entidades certificadas); - A recolha de informação, apenas para a apresentação de resultados.	
Pontuação do Subcritério 2.1 – 1.3 pontos		

No Subcritério 2.1 a pontuação foi de 1.3 pontos. Este resultado revela que a Gestão deve dar mais atenção à auscultação das necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas de forma sistemática (inquéritos dirigidos a cidadãos/clientes, colaboradores) e não apenas para apresentação de resultados.

Quadro 16 – Subcritério 2.2

Critério 2 – Planeamento e Estratégia		Pontuação
Subcritério 2.2 - Os órgãos de Administração e Gestão elaboram, revêm e atualizam o planeamento e a estratégia		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Analisa pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades externos.	+ Analisam riscos e oportunidades externos (plano de prevenção de riscos de gestão). - Não há Analise pontos fortes e fracos internos e externos (análise SWOT);	2
B) Estabelece objetivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores do organismo e procedem à devida articulação com os planos e processos operacionais.	+ Planeamento dos objetivos estratégicos e operacionais são elaborados com base no plano anual de atividades e orçamento do Organismo.	3
C) Envolve as partes interessadas no processo de definição, revisão e atualização do planeamento e estratégia e dão prioridade às suas expectativas e necessidades.	- Apenas a Gestão participa na revisão e atualização do planeamento e estratégia (falta de uso de métodos de auscultação).	1
D) Acompanha o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos planos e processos operacionais.	+ Há acompanhamento e avaliação dos objetivos estabelecidos. Quando estes não estão a corresponder à previsão esperada, o planeamento e estratégia pode ser alterado.	3
Pontuação do Subcritério 2.2 – 2.2 pontos		

No Subcritério 2.2 a pontuação percebida foi de 2.2 pontos. Há a percepção que a Gestão não tem em conta as partes interessadas para elaboração do planeamento da estratégia do Organismo (mecanismos de auscultação). Não existe análise dos pontos fortes e fracos internamente e externamente (análise SWOT), para precaver cenários menos favoráveis do mesmo.

Quadro 17 – Subcritério 2.3

Critério 2 – Planeamento e Estratégia		Pontuação
Subcritério 2.3 - Os órgãos de Administração e Gestão implementam o planeamento e a estratégia em todo o Organismo		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Materializa os objetivos estratégicos e operacionais do Organismo em planos e atividades, articulando-os com os processos-chave.	+ O Plano Anual de Atividades e orçamento e o plano de orçamento refletem os objetivos estratégicos e operacionais do Organismo;	3
B) Implementa o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura Organizacional adequada.	+ O planeamento da estratégia é efetuado baseado na negociação e consenso interno, havendo fixação de prioridades, constituindo um calendário e uma estrutura organizacional adequada. (Plano de Atividades e orçamento; plano de Orçamento).	3
C) Cria canais de comunicação interna para divulgar objetivos, planos e atividades do Organismo.	+ Reuniões de Departamento; + Painéis informativos para divulgação dos objetivos e atividades do Organismo. + Intranet.	3
Pontuação do Subcritério 2.3 – 3 pontos		

O Subcritério 2.3 obteve a pontuação de 3 pontos. Constata-se que a Gestão cria boas condições para o desenvolvimento do planeamento e estratégia em todo o Organismo. Existe fixação de prioridades, constitui-se um calendário e uma estrutura organizacional adequada (Plano de atividades e orçamento; plano de Orçamento). Há existência de canais de comunicação interna, através de painéis informativos para divulgação dos objetivos e atividades do Organismo. Há existência de intranet e são feitas reuniões de departamento para divulgação de informações.

A pontuação do Critério 2 é de 2.1 pontos. Comprova-se que a Gestão está atenta ao cumprimento dos objetivos estabelecidos no Plano Anual de Atividades e Orçamento e, quando estes não têm os resultados esperados, são alterados para que possam cumprir as metas desejadas. No final do ano é preparado um relatório anual das atividades e orçamento gasto, para que possa ser analisado pelos acionistas.

No entanto, também chegamos à conclusão que não existe no organismo uma preocupação sistemática em auscultar as partes interessadas relativamente às suas necessidades e expectativas.

Há existência de perceção de riscos e oportunidades externas, através do plano de prevenção de riscos de gestão, mas não existe uma análise dos pontos fortes e pontos fracos internos e ameaças e oportunidades externas.

Quadro 18 – Subcritério 3.1

Critério 3 – Gestão das pessoas		Pontuação
Subcritério 3.1 – A Gestão do Organismo planeia, gere e melhora os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia do Organismo.	<p>+ Gestão faz uma planificação estratégica do Organismo, posicionando os recursos humanos consoante os objetivos estratégicos delineados para cada setor do Organismo;</p> <p>+ Política de Recursos Humanos vai de encontro aos objetivos estratégicos do Organismo, através da utilização de todos os recursos necessários que permitam a satisfação do cliente; o desenvolvimento sustentável da empresa permite a criação de valor, satisfazer as expectativas das partes interessadas.</p>	3
B) Analisa regularmente as carências, atuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas.	+ Gestão planeia atempadamente, a necessidade de recrutamento de pessoal, através da avaliação de desempenho dos colaboradores, de forma a colmatar as carências de recursos humanos do Organismo.	3
C) Articula atividades, funções e responsabilidades.	+ Gestão faz a conjugação entre os perfis, essenciais de uma determinada função, com as competências profissionais e pessoais demonstradas por cada pessoa, através de matrizes de competências.	3
D) Assegura boas condições de trabalho em todo o Organismo.	<p>+ Organismo dotado de boas condições de trabalho.</p> <p>+ Águas de Coimbra E.M tem o compromisso social de proporcionar aos seus colaboradores condições de trabalho que superem as exigências legais mínimas, nomeadamente quanto à remuneração, horário de Trabalho, ações de qualificação e valorização profissional para desenvolver desempenhos de excelência.</p>	3
E) Presta atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência.	<p>+ Organismo é dotado de rampas de acesso e elevadores para permitir a deslocação de pessoas com dificuldades motoras;</p> <p>+ Organismo contempla casas de banho adaptadas para pessoas portadoras de deficiência física;</p> <p>- Falta de estacionamento para pessoas portadoras de deficiência.</p>	3
F) Tem em conta a conciliação da vida pessoal e familiar dos colaboradores.	<p>+ Organismo possibilita a ausência ao serviço para resolução de problemas pessoais, ou familiares;</p> <p>+ Flexibilidade de horários, consoante as necessidades dos colaboradores, para conciliar a vida profissional com a vida familiar.</p>	3
Pontuação do Subcritério 3.1 – 3 pontos		

A pontuação do Subcritério 3.1 foi de 2.8 pontos. Este facto revela que a Gestão do Organismo tem desenvolvido bons métodos de funcionamento, que visam uma boa gestão dos recursos humanos, tendo em conta os objetivos estratégicos do mesmo. No entanto, existe falta de estacionamento para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.

Quadro 19 – Subcritério 3.2

Critério 3 – Gestão das pessoas		Pontuação
Subcritério 3.2 –. A Gestão de topo e as estruturas de Gestão intermédia do Organismo identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas estabelecidas, individualmente e de grupo		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Identifica as competências atuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes.	- Avaliação dos colaboradores não é contínua, é feita apenas no final do período experimental, ou no final de cada contrato ou renovação.	1
B) Estabelece o plano e modalidades de formação com base em necessidades pessoais e organizacionais atuais futuras.	+ Plano de formação interna; + Plano de formação é elaborado, tendo em conta as necessidades de formação dos colaboradores; + O plano de formação é elaborado tendo em conta os objetivos propostos no plano anual de atividades e orçamento.	3
C) Define os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso.	+ Planos de formação são baseados em levantamento de necessidades de formação, e em acordo com os colaboradores.	3
D) Apoia e acompanha os novos colaboradores.	+ Os novos colaboradores têm um breve acompanhamento dos profissionais mais experientes; - Gestão não acompanha novos colaboradores; - Organismo sem manual de acolhimento para novos colaboradores.	1
E) Gere e acompanha os planos de formação globais e individuais.	- Gestão não analisa quais os impactos que a formação realizada tem no desempenho profissional dos colaboradores do organismo; - Não há promoção de métodos de formação modernos (abordagem multimédia, e-learning); + Quando necessário é ministrada formação no início de funções dos colaboradores;	2
F) Planeia ações de formação e desenvolve técnicas de comunicação sobre o risco e a gestão de conflitos de interesse.	+ Ações de formação sobre ética e deontologia profissional, contratação pública, relação jurídica de emprego, gestão e controlo documental.	3
Pontuação do Subcritério 3.2 – 2.1 pontos		

No Subcritério 3.2 a pontuação alcançada foi de 2.1 pontos. A Gestão possui métodos de desenvolvimento das competências das pessoas através do seu plano de formação interno, tendo em conta os objetivos individuais e de grupo a alcançar.

Os planos e modalidades de formação são efetuados com base nas necessidades pessoais e organizacionais dos colaboradores, através do plano de formação interna e têm em conta os objetivos propostos no plano anual de atividades e orçamento do Organismo.

A avaliação dos colaboradores não é contínua, é feita apenas no final do período experimental ou no final de cada contrato ou renovação. Não há acompanhamento dos novos colaboradores e a gestão não analisa quais os impactos que a formação realizada tem no desempenho profissional dos colaboradores do Organismo (métodos de auscultação). Não promove métodos de formação modernos (abordagem multimédia, e-learning) para uma constante atualização de informação do organismo por todas as partes interessadas.

Quadro 20 – Subcritério 3.3

Critério 3 – Gestão das pessoas		Pontuação
Subcritério 3.3 – Os órgãos de Gestão e Administração do Organismo envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Promove uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo no Organismo.	+ Promoção de uma cultura de comunicação e de diálogo no Organismo.	3
B) Questiona de forma pró-ativa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolvem os mecanismos apropriados para acolher os contributos.	+ Mecanismos de auscultação (inquéritos, caixas de reclamações, caixas de sugestões); -Mecanismos de auscultação pouco utilizados.	3
C) Envolve as pessoas na definição de projetos, na conceção de processos e na identificação e implementação de atividades de melhoria.	- Gestão desenvolve o plano anual de atividades e orçamento, sem auscultação das partes interessadas (colaboradores, cidadãos, fornecedores); - Ausência de grupos de trabalho para identificação de procedimentos incorretos, e implementação de propostas de melhoria (círculos de qualidade).	1
D) Envolve os gestores e os colaboradores na definição dos objetivos a atingir e nas formas de medir a execução dos mesmos.	- Apenas a gestão é envolvida na definição dos objetivos atingir, e nas formas de medir a execução dos mesmos; - Falta de reuniões periódicas entre a gestão do Organismo e representantes dos trabalhadores (sindicatos).	1
E) Organiza e acompanha periodicamente a realização de questionários de pessoal.	- Questionários aos colaboradores do Organismo, são realizados com pouca frequência., apenas para apresentação de resultados internos.	1
F) Convida os colaboradores a avaliar os órgãos de gestão do Organismo.	- Superiores hierárquicos não são sujeitos a avaliação por parte dos colaboradores (avaliações a 360 graus); +Aptidões de liderança que os Gestores do Organismo devem assumir, são divulgadas em painéis informativos.	2
Pontuação do Subcritério 3.3 – 1.8 pontos		

O subcritério 3.3 teve a pontuação de 1.8 pontos. Pode-se verificar que a Gestão tem tido alguma preocupação em envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades. No entanto, ainda aquém no que concerne à auscultação de necessidades e expetativas das partes interessadas. Existe a ausência de círculos de qualidade para identificação de procedimentos incorretos e implementação de propostas de melhoria. Denota-se a falta de reuniões periódicas entre a Gestão do Organismo e representantes dos trabalhadores (Sindicatos). Apenas a Gestão é envolvida na definição dos objetivos a atingir e nas formas de medir a execução dos mesmos.

Organismo, apenas realiza questionários aos seus colaboradores para apresentação de resultados internos e os superiores hierárquicos não são sujeitos a avaliação por parte dos colaboradores (avaliações transversais).

O critério 3 atinge uma pontuação de 2.2 pontos, significando que a Gestão tem desenvolvido alguns mecanismos de envolvimento para as pessoas através do diálogo, da delegação de responsabilidades e do plano de formação interna. No entanto, deve desenvolver mais esforços, periodicamente e através de mecanismos de auscultação das partes interessadas, com o intuito de envolver todos na orgânica da empresa e não apenas quando há necessidades de demonstração de resultados ou de estatísticas internas.

Quadro 21 – Subcritério 4.1

Critério 4 – Parcerias e recursos		Pontuação
Subcritério 4.1 – O Organismo promove e implementa relações de parceria.		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros.	+ Protocolo de Colaboração entre as Águas de Coimbra e a UCCLA (União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas); + Parceria com a AGBAR (Águas de Barcelona); + Acordo com o museu da água de Coimbra; + Protocolo de colaboração com a Orquestra Clássica do Centro; + Apoio à Seção de Desportos Náuticos da AAC; + H2O Viver a Empresa; + Protocolo de cooperação entre a Águas de Coimbra e a Associação Portuguesa de Direito do Consumo; + Projeto “Escolas Amigas da Água; + Projeto EcoCasa, em colaboração com a Quercus.	3
B) Define responsabilidades na gestão das parcerias.	- Apenas a Gestão do Organismo é responsável pelas parcerias.	1
C) Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria.	+ Organismo estuda e acompanha as parcerias estabelecidas, com vista a melhoria da qualidade do organismo, melhoria de receitas, e expansão futura.	3
Pontuação do Subcritério 4.1 – 2.3 pontos		

No Subcritério 4.1 a pontuação foi de 2.3 pontos. Percebe-se que o Organismo está dotado de mecanismos que permitem o desenvolvimento e implementação de acordos com algumas parcerias estratégicas. No entanto, a Gestão deve fazer um esforço para envolver as partes interessadas na gestão das parcerias.

Quadro 22 – Subcritério 4.2

Critério 4 – Parcerias e recursos		Pontuação
Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Incentiva o envolvimento dos cidadãos/clientes nas questões públicas e nos processos de tomada de decisão política (ex. comissões de utentes, inquéritos, sondagens de opiniões, círculos de qualidade).	- Não há participação dos cidadãos/clientes nos processos de decisão.	0
B) Demonstra receptividade às ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes e desenvolver e utilizar os mecanismos apropriados para a sua recolha.	+ Caixas de reclamações e sugestões; + Reclamações e sugestões <i>online</i> .	3
C) Assegura a transparência do organismo, bem como das suas decisões e ações.	+ Relatório anual de contas <i>online</i> ; + Dividas a fornecedores no sito Web; + Noticias online; + Relatórios trimestrais da qualidade da água; + Relatórios semestrais da qualidade da água; + Regulamento de águas, e águas residuais de Coimbra online; + Concursos públicos de execução de obras, e recrutamento de recursos humanos <i>online</i> ; + Estatutos do organismo <i>online</i> .	3
Pontuação do Subcritério 4.2 – 2 pontos		

No Subcritério 4.2 a pontuação foi de 2 pontos. Podemos aferir que o Organismo mostra transparência nos processos, através da inserção de documentos no sito Web para visualização dos clientes, e é dotado de mecanismos de auscultação para os mesmos. No entanto, a Gestão deverá empenhar-se para fazer parcerias com os clientes através da participação dos mesmos nos processos de decisão do Organismo.

Quadro 23 – Subcritério 4.3

Critério 4 – Parcerias e recursos		Pontuação
Subcritério 4.3 – Gerir os recursos financeiros		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Articula a gestão financeira com os objetivos estratégicos.	- Gestão financeira é realizada tendo em conta o plano anual de atividades mas não tem em conta os objetivos estratégicos do Organismo.	2
B) Assegura a transparência financeira e orçamental.	+ Plano de contas no sito de Internet do Organismo para visualização pública.	4
C) Monitoriza os custos dos produtos e serviços chave.	+ Balancetes mensais de contas; + Mapas de controlo de custos.	4
D) Baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício.	+ Obras são adjudicadas, consoante a análise custo benefício; + Orçamento por projeto.	4
Pontuação do Subcritério 4.3 – 3 pontos		

No Subcritério 4.3 a pontuação foi de 4 pontos. Isto mostra que a Gestão dá bastante importância aos recursos financeiros, que assegura a transparência financeira e orçamental e que baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício. No entanto, não articula a gestão financeira com os objetivos estratégicos do Organismo. Compreende-se que uma entidade pública depende de um orçamento público e terá sempre mais em conta a parte financeira. Este Organismo depende financeiramente, da Câmara Municipal de Coimbra, entidade que tutela a Águas de Coimbra E.M.

Quadro 24 – Subcritério 4.4

Critério 4 – Parcerias e recursos		Pontuação
Subcritério 4.4 – O organismo planeia e gere a informação e o conhecimento		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento.	+ Sito de Internet dá conhecer todos os serviços do organismo <i>online</i> .	3
B) Certificação que todos os colaboradores têm acesso à informação relevante para o desempenho das respetivas tarefas e realização dos objetivos.	+ Intranet; + Internet; - Não existe documentação de apoio (manual de procedimentos para as tarefas e organização de objetivos).	2
C) Assegura que todas as partes interessadas têm acesso à informação relevante.	- Há informação relevante que apenas a gestão e acionistas tem acesso.	1
D) Assegura o rigor e a segurança da informação.	+ Empresa especializada na conceção e manutenção do sito Web do Organismo.	3
E) Incentiva a troca de informação entre o Organismo e as partes interessadas relevantes.	+ Organismo incentiva todas as partes interessadas acederem às informações relevantes no sito Web do organismo.	3
F) Assegura que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente.	+ As informações externas são colocadas em painéis informativos para o fim; - Reuniões de departamento, apenas quando necessário.	2
Pontuação do Subcritério 4.4 – 2.3 pontos		

Relativamente ao Subcritério 4.4 a pontuação foi de 2.3. Esta pontuação permite perceber que o Organismo tem uma preocupação com o planeamento e a gestão da informação e do conhecimento, nomeadamente através do seu sito Web. No entanto, ainda não existe documentação de apoio (manual de procedimentos para as tarefas e organização de objetivos). Existe informação relevante que apenas a Gestão e Acionistas tem acesso, deixando de fora outras partes interessadas. As reuniões de departamento são feitas apenas quando necessário, quando deveriam ter uma carácter periódico para que se pudesse analisar melhorias a realizar de uma reunião para a outra.

Quadro 25 – Subcritério 4.5

Critério 4 – Parcerias e recursos		Pontuação
Subcritério 4.5. Gerir os recursos tecnológicos		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A)Desenvolvimento de uma política integrada de gestão das tecnologias em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais do organismo.	+ Gestão das tecnologias, é feita de acordo a melhorar a qualidade de serviços do organismo; + Ações de formação, quando é implementado novo software.	3
<p>B)Utilização eficientemente das tecnologias apropriadas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir tarefas; • Gerir o conhecimento; • Apoiar as atividades de aprendizagem e de melhoria; • Apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros; • Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes de trabalho internas e externas. 	+ Todos os serviços do organismo no sito Web; + Informações sobre protocolos no sito Web; + Site Web sempre atualizado; + Intranet; + Software específico para a contabilidade; + Software específico para a área comercial; + Conselhos úteis no sito Web para melhor aproveitamento da água; + Sugestões reclamações <i>online</i> ; + Concursos públicos de execução de obras, e recrutamento de recursos humanos <i>online</i> ; + Estatutos do organismo <i>online</i> ; + Plimey´s (desenhos animados que refletem estados de espíritos em gotas de água) e wallpapers disponíveis para todas as partes interessadas online.	4
Pontuação do Subcritério 4.5 – 3.5pontos		

No Subcritério 4.5 a pontuação foi de 3.5 pontos. A Gestão revela claramente uma boa gestão dos recursos tecnológicos, pelo fato de as T.I.C estarem constantemente a ser postas à disposição, nomeadamente no sito Web, o que oferece inúmeras funcionalidades para os clientes do Organismo.

Quadro 26 – Subcritério 4.6

Critério 4 – Parcerias e recursos		Pontuação
Subcritério 4.6. Gestão dos recursos materiais		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
<p>A) Certificação de uma utilização segura, eficiente e ergonómica dos materiais e equipamentos, tendo em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos e operacionais do Organismo; • As necessidades pessoais dos colaboradores; • A cultura local/constrangimentos do espaço físico. 	<p>+ Computadores e impressoras em bom estado de conservação adequados ao colaborador;</p> <p>+ Gabinetes com secretárias e cadeiras têm em conta a ergonomia do colaborador;</p> <p>+ Locais, e espaços de trabalho de acordo com a legislação de segurança e higiene no trabalho;</p>	3
<p>B) Certificação de uma eficiente, eficaz, planeada e sustentável manutenção dos edifícios, escritórios e equipamentos.</p>	<p>+ Departamento específico para fazer a gestão e manutenção patrimonial das infraestruturas minimizando os custos.</p>	3
<p>C) Certificação de uma eficiente, eficaz e sustentável utilização dos recursos energéticos e meios de transporte.</p>	<p>+ Software de gestão de frotas de viaturas;</p> <p>- Viaturas adquiridas com base na relação preço/consumo;</p> <p>- Pouca utilização de recursos energéticos.</p>	2
<p>D) Certificação de existência de acessos adequados ao edifício, tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/clientes.</p>	<p>+ Acessibilidades ao edifício têm em conta a legislação atual para edifícios públicos;</p> <p>+ Existência de elevador.</p>	3
<p>E) Desenvolvimento de uma política integrada para a gestão dos recursos materiais, incluindo a reciclagem / tratamento de resíduos, por exemplo através de gestão direta ou subcontratação.</p>	<p>+ Organismo faz a recolha de resíduos e entrega à empresa águas do Mondego para a recolha dos mesmos.</p>	3
Pontuação do Subcritério 4.6 – 2.8 pontos		

A pontuação do Subcritério 4.6 foi de 2.8 pontos. O Organismo mostra bastante empenho nos processos relativos a um planeamento e a uma gestão dos recursos materiais eficaz e eficiente. A Gestão deve dar mais ênfase à utilização dos recursos energéticos, tendo em conta o fator ambiental, mas também pela eficiência e eficácia que poderá ter a longo prazo na sua economia. As viaturas da frota da empresa são adquiridas pela relação preço/consumo, ficando menos dispendiosas, mas no futuro irão tornar-se menos sustentáveis pelos preços do combustível e manutenção das mesmas.

A pontuação global do critério 4 foi de 2.5 pontos. Revela que o Organismo já tem uma grande preocupação em implementar parcerias com diversos organismos das mais variadas áreas. Essas parcerias visam, fundamentalmente, melhorar a qualidade do serviço fornecido e dinamizar a imagem do Organismo, mas ao mesmo tempo mostram claramente a que Gestão tem uma grande preocupação com a responsabilidade social do mesmo.

Quadro 27 – Subcritério 5.1

Critério 5 – Gestão dos processos		Pontuação
Subcritério 5.1 - Identifica, concebe, gere e melhora os processos de forma sistemática		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Identifica, descreve e documenta os processos chave e determina as partes interessadas.	+ Projetos de execução fazem uma referência clara aos processos-chave do organismo e às funções atribuídas a cada uma das partes interessadas; + No Plano Anual de Atividades e Orçamento estão identificadas as partes interessadas e os respetivos processos-chave associados; - Não existe envolvimento dos colaboradores, nem dos cidadãos nos processos-chave.	2
B) Designa responsáveis pela gestão dos processos.	+ Nomeação de uma pessoa ou equipa responsável, pela gestão de cada processo desenvolvido no organismo (execução de obras).	3
C) Recolhe, regista e compreende os requisitos legais e outros mecanismos de regulação relevantes para os processos do organismo, analisa e elabora propostas para agilizar os procedimentos legais integrados nos processos de forma a eliminar barreiras administrativas desnecessárias e as disfunções da burocracia.	- Organismo depende das alterações de lei, para atualização de processos, visto ser um organismo público, não havendo um método constante de atualização de processos.	1
D) Define indicadores para os processos e estabelece objetivos de desempenho orientados para os cidadãos/clientes.	+ Na política integrada interna, encontram-se as metas que o organismo quer atingir no futuro; + O plano de atividades define indicadores, para os objetivos definidos pelo Organismo.	3
E) Monitoriza e avalia os impactos dos serviços <i>online</i> nos processos do organismo (ex. eficiência, qualidade, eficácia).	+ Leituras de contadores <i>online</i> ; + Sugestões e reclamações <i>online</i> ; + Todos os serviços do organismo <i>online</i> .	3
F) Analisa e avalia os processos chave, os riscos e os fatores críticos de sucesso, tendo em consideração os objetivos do organismo e o respetivo ambiente de mudança.	- Inexistência de uma monitorização interna permanente que levasse a mudanças de procedimentos (Apenas quando havia reclamações, se procedia á análise do procedimento).	1
G) Medir e rever a eficácia das mudanças introduzidas nos processos e desenvolver processos de <i>benchmarking</i> e <i>benchlearning</i> para conduzir as melhorias.	- Não há avaliação de resultados, após a implementação de novos procedimentos.	0
Pontuação do Subcritério 5.1 – 1.8 pontos		

A pontuação do Subcritério 5.1 foi de 1.8 pontos. Significa esta pontuação que o Organismo tem desenvolvido alguns métodos de criação e conceção dos seus processos-chave, nomeadamente a prestação de todos os serviços do Organismo *online*.

No entanto, o Organismo ainda não é dotado de monitorizações internas permanentes que leve a mudanças de procedimentos e métodos e posturas de trabalho. Não existe envolvimento dos colaboradores e cidadãos nos processos-chave do Organismo e não existe uma política de avaliação de resultados, após a implementação de novos procedimentos e métodos. O Organismo depende das alterações de lei para atualização de processos, visto ser uma entidade pública, não havendo um método constante de atualização de processos.

Quadro 28 – Subcritério 5.2

Critério 5 – Gestão de processos		Pontuação
Subcritério 5.2 - Desenvolver e fornecer serviços orientados para os cidadãos/clientes		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Envolve os cidadãos/clientes na conceção e melhoria dos serviços e produtos.	+ Inquéritos efetuados aos cidadãos quando estes se deslocam ao organismo; - Mecanismos de auscultação utilizados apenas, quando é necessária a apresentação de resultados.	2
B) Promove a comunicação eletrónica e a interação com os cidadãos/clientes.	+ Comunicação com os clientes através de correio eletrónico; + Através dos serviços <i>online</i> do Organismo.	3
C) Desenvolve mecanismos de resposta automática a dúvidas e procedimentos, e sistemas de gestão das reclamações.	+ Sistema de sugestões e reclamações <i>online</i> .	3
D) Elabora orientações e legislação simples e clara utilizando linguagem acessível.	+ Regulamento de águas e águas residuais de Coimbra do Organismo tem linguagem clara e acessível; + Livro de reclamações com linguagem simples e clara.	3
E)Assegura a existência de informação adequada e rigorosa com o objetivo de responder às necessidades dos cidadãos/clientes.	+ Toda a informação necessária, para responder às necessidades do cliente encontra-se disponível no site Web do Organismo.	3
Pontuação do Subcritério 5.2 -2.8 pontos		

O Subcritério 5.2 obteve uma pontuação de 2.8 pontos. Percebe-se que o Organismo tem implementado procedimentos eficazes que permitem desenvolver e fornecer serviços orientados para os cidadãos/clientes. Existe a comunicação com os

clientes através de correio eletrónico e através da apresentação dos serviços *online* do organismo. No entanto, a utilização de mecanismos de auscultação das partes interessadas, relativamente à conceção e melhoria dos serviços do Organismo, não existem ou existem apenas quando é necessário para fins estatísticos internos.

Quadro 29 – Subcritério 5.3

Critério 5 – Gestão de processos		Pontuação
Subcritério 5.3 - Inova os processos envolvendo os cidadãos/clientes		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Aprende com as inovações de outros organismos nacionais e internacionais, demonstrando disponibilidade e iniciativa.	+ Organismo demonstra disponibilidade de aprender com outros organismos, com vista a aumentar a qualidade do seu serviço público; - Não faz uso do <i>benchmarking</i> .	2
B) Envolve as partes interessadas na inovação dos processos.	+ Organismo tem em conta as sugestões de reclamações e conselhos dados pelos clientes.	3
C) Envolve os cidadãos/clientes na inovação dos processos.	+ Sistema de medição inteligente no consumo de água de contadores em regime experimental que permitem acompanhar gastos de forma exata e precisa; + Sistema global de informação (ERP – Enterprise Resources Planning); + Implementação a ser desenvolvida de uma ferramenta, que ficará alojada na página de internet da AC, que possibilite aos clientes aceder aos consumos de água; + Implementação em fase experimental de alertas visa SMS para o cliente quando forem detetadas situações anómalas, como a existência de autoclismos a pingar, o esquecimento prolongado de torneiras abertas ou ruturas de canalização.	4
D) Afeta os recursos necessários para a inovação dos processos.	- Os recursos necessários para a inovação de processos, estão sujeitos ao orçamento público.	1
E) Identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação.	+ Organismo desenvolve estudos sobre o funcionamento de serviços, através do acompanhamento e monitorização dos mesmos, com vista melhorar a qualidade dos mesmos.	3
Pontuação do Subcritério 5.3 – 2.6 pontos		

No que diz respeito à pontuação do Subcritério 5.3 esta foi de 2.6 pontos. O Organismo preocupa-se bastante em envolver os cidadãos/clientes nos processos de inovação, aderindo a novos métodos de contagem de água inteligente, mas também apostando na investigação de futuros métodos de inovação que visem melhorar a

qualidade de vida daqueles que são servidos pelos serviços que o Organismo oferece. O mesmo não faz uso do *benchmarking*, também pelo fato de recursos necessários para a inovação de processos estarem sujeitos ao orçamento público. No entanto, esta é uma prática que não tem custos para o Organismo, o qual poderá aprender com outras entidades boas práticas e outros métodos que permitam melhorar a qualidade dos serviços prestada pelo mesmo.

A pontuação de 2.4 pontos do critério 5 revela que o Organismo necessita de implementar procedimentos que permitam identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática e não apenas aquando da apresentação de resultados.

Torna-se essencial que, depois desses mesmos processos aplicados, haja uma avaliação dos mesmos, para perceber o impacto que estão a ter no funcionamento do Organismo. Neste caso, podendo mesmo recorrer a técnicas de *benchmarking*, para que possa aprender com boas práticas de outros organismos, mas tendo sempre em conta a participação de todas as partes interessadas.

O critério 6 não foi elaborado pelo fato de haver limitação de tempo. A equipa decidiu que não haveria o tempo necessário para a elaboração do mesmo. No entanto ficou decidido que este critério servirá de ponto de partida para um futuro trabalho de medição da qualidade através da ferramenta CAF.

Os indicadores do critério 7 serviram como mote para o questionário aos colaboradores da Águas de Coimbra E.M. Neste sentido, vamos poder analisar o grau de satisfação dos colaboradores relativamente a este critério. A pontuação foi feita, mais uma vez, através da média aritmética de cada pergunta, onde o resultado foi mostrado em décimas, por considerarmos que seria mais transparente e fidedigno para os colaboradores. A pontuação depois foi arredondada para assim se obter uma pontuação igual à dos outros critérios.

Quadro 30 – Subcritério 7.1

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas			Pontuação
Subcritério 7.1 – Resultados relativos à satisfação e motivação das pessoas			
Indicadores		Média da resposta	
1) Imagem da organização		3.88	4
2) Desempenho global da organização		4.38	4
3) Papel da organização na sociedade		4.03	4
4) Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade		3.66	4
5) Forma como a organização gere os conflitos de interesses		3.13	3
6) Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão.		3.41	3
7) Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores		3.34	3
Subcritério 7.1 Resultados relativos à satisfação com a Gestão e sistemas de Gestão			
Indicadores		Média da resposta	
1) Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)</i>	Gestão de topo	3.45	3
	Gestão de nível intermédio	3.34	3
2) Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo	3.63	4
	Gestão de nível Intermédio	3.44	3
3) Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado		2.66	3
4) Recompensa dos esforços individuais e de grupo		3.03	3
5) Postura da organização face à inovação.		2.66	3
6) Ambiente de trabalho		2.66	3
7) Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais		3.53	4
8) Horário de trabalho		4.23	4
9) Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais		3.29	3
10) Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde		4.13	4
11) Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais		4.13	4
12) Igualdade de oportunidades nos		4.0	4

processos de promoção		
13) Política de gestão de recursos humanos existente no organismo	4.25	4
14) Oportunidades criadas pelo organismo para desenvolverem novas competências	4.22	4
15) ações de formação que realizou até ao presente	4.25	4
16) Mecanismos de consulta e diálogo existentes no organismo	4.06	4
17) Nível de conhecimento que tem dos objetivos do organismo	3.89	4
18) Aprender novos métodos de trabalho	3.50	4
19) Desenvolver trabalho em equipa	3.87	4
20) Participar em ações de formação	3.57	4
21) Participar em projetos de mudança na organização	3.71	4
22) Sugerir melhorias	3.72	4
Pontuação do Subcritério 7.1 – 3.6 pontos		

No Subcritério 7.1 o resultado médio atingido foi de 3.6 pontos. Percebemos que o Organismo obteve resultados bastante consideráveis ao nível da satisfação das Pessoas, relativamente às suas condições de trabalho, motivação e satisfação com o desenvolvimento das suas competências. Ao mesmo tempo, o Organismo obteve resultados bastante satisfatórios relativamente à satisfação global do mesmo. Nomeadamente, o funcionamento dos órgãos de Gestão, envolvimento nos processos de tomada de decisão nas atividades de melhoria e no que diz respeito a mecanismos de consulta e diálogo.

Quadro 31 – Subcritério 7.2

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas		Pontuação
Subcritério 7.2 -Indicadores de resultados relativos às pessoas		
Indicadores	Média da resposta	
A) Aprender novos métodos de trabalho	3.55	
B) Desenvolver trabalho em equipa	3.81	
C) Participar em ações de formação	3.68	
D) Participar em projetos de mudança na organização	3.42	
E) Sugerir melhorias	2.93	
Pontuação do Subcritério 7.2 – 3.6 pontos		

Quanto ao Subcritério 7.2 a pontuação média atingida foi de 3.6 pontos. Assim, constatou-se que o Organismo obteve resultados bastante importantes para todos os indicadores relativos às Pessoas. É de destacar o fato de o Organismo fomentar o desenvolvimento do trabalho em equipa, a participação em ações de formação e o desenvolvimento de novos métodos de trabalho aos colaboradores.

A análise das pontuações atribuídas a cada um dos Subcritérios do Critério 7 teve a pontuação média de 3.6 pontos. Assim, em termos globais, constatamos que as pessoas se mostram bastante motivadas, satisfeitas e envolvidas no desenvolvimento das tarefas que a sua atividade implica. Esta satisfação é avaliada de modo informal, através da forma como as pessoas participam nas iniciativas propostas pelo Organismo. Conseguimos aferir, também, que o mesmo promove um ambiente de trabalho que motiva e incentiva os colaboradores na participação diária das suas rotinas de trabalho, o que permite que as tarefas sejam executadas com rigor e empenho, levando a uma qualidade superior das mesmas.

Quadro 32 – Subcritério 8.2

Critério 8 – Impacto na sociedade		Pontuação
Subcritério 8.2 – Resultados do desempenho ambiental do Organismo		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Adoção dos princípios do desenvolvimento sustentado (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis).	+ Software específico que permite maximizar a poupança nas infraestruturas, através de sensores que ligam as eletrobombas nas horas em que a energia é mais barata, e desligam nas horas em que a energia é mais cara.	3
B) Utilização de materiais reciclados.	+ Uso de materiais reciclados no organismo (papel, tinteiros).	3
C) Apoio a projetos internacionais para o desenvolvimento.	- Pouco apoio a projetos internacionais; + Colaboração entre as Águas de Coimbra e a UCCLA (União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas) para captação de investimento estrangeiro.	3
D) Programas para prevenção de riscos de saúde e acidentes destinados aos cidadãos/clientes e colaboradores;	+ Departamento de segurança e higiene no trabalho do organismo, proporciona um ambiente de trabalho Seguro aos seus colaboradores, e a outros intervenientes na sua atividade, através da tomada de medidas eficazes de prevenção, minimização e eliminação de acidentes e danos potenciais à sua saúde (planos de prevenção de riscos, avaliações de riscos, manuais de procedimentos em caso de acidente); + Procura ainda envolver os seus colaboradores na identificação de potenciais riscos associados à atividade que desenvolvem (<i>check lists</i>).	3
Pontuação do Subcritério 8.2 – 3 pontos		

A pontuação do subcritério 8.2 foi de 3 pontos. Percebe-se que há um elevado compromisso com o desempenho ambiental, nomeadamente ao nível da poupança de energia, prevenção de riscos de saúde e acidentes dos colaboradores do Organismo.

A pontuação do critério 8 foi 3 pontos. Permite constatar, em termos globais, que o Organismo desenvolve a sua ação no sentido de promover a qualidade de vida dos cidadãos, tendo em conta a preservação do meio ambiente.

Quadro 33 – Subcritério 9.1

Critério 9 – Resultados do desempenho chave		Pontuação
Subcritério 9.1 – Resultados externos		
Indicadores	Pontos fortes (+) Pontos a melhorar (-)	
A) Grau de cumprimento dos objetivos em termos de resultados (fornecimento dos produtos ou prestação de serviços).	+ Organismo tem conseguido cumprir os objetivos do plano de atividades e orçamento com grande precisão; + Matriz interna que transforma os objetivos macros, em objetivos micro e objetivos individuais, permitem perceber o grau de cumprimento de cada setor.	3
B) Melhoria da qualidade do produto fornecido ou serviço prestado tendo em conta os resultados de avaliações.	+ Prémio de Qualidade de Serviço em Águas e resíduos, atribuído pela ERSAR Entidade reguladora dos serviços de águas e resíduos; + Água de Coimbra é a empresa melhor posicionada do setor da água em 2012, no Índice Nacional de Satisfação de Clientes - ECSI Portugal; + As avaliações, em conformidade com a Certificação pela norma NP EN ISSO 9001, mostram que a empresa tem evoluído consideravelmente nas suas práticas relativamente aos serviços prestados.	4
Pontuação do Subcritério 9.1 – 3.5 pontos		

A pontuação do subcritério 9.1 foi de 3.5 pontos. Mostra que o Organismo tem um nível de desempenho bastante elevado no que respeita aos resultados que consegue atingir. É de notar que, a avaliação que o Organismo é sujeito anualmente, derivado da certificação da norma internacional NP EN ISO 9001, em relação aos serviços que fornece, revela que este tem um compromisso claro em níveis de excelência. Esse compromisso é reforçado pela sua entidade reguladora e através da atribuição de prémios de qualidade, no que respeita ao serviço que fornece.

A análise da pontuação do Critério 9 é de 3.5 pontos. Globalmente, as metas e objetivos estabelecidos pelo Organismo são claramente atingidos. A satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores não são descuradas pelo fato de a empresa ser alvo de prémios constantes, o que mostra um alto empenho da Gestão do Organismo na melhoria contínua dos seus serviços.

Capítulo 6 – Conclusões e trabalho futuro

O presente estudo teve como objetivo principal perceber como a aplicação da ferramenta CAF pode influenciar a prestação de serviços públicos.

Mais concretamente, pretendeu-se investigar, através do estudo de caso da Águas de Coimbra E.M, como esta ferramenta podia despoletar a melhoria contínua e desenvolver métodos que permitissem a renovação organizacional, rumo à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.

Neste contexto, partiu-se da revisão de literatura de vários autores que destacam a relevância desta ferramenta. Carapeto e Fonseca (2006) veem esta ferramenta como um meio poderoso para identificar os meios e os resultados e diagnosticar os pontos fortes e áreas de melhoria de um Organismo. De igual forma, Engel (2002) reforça a ideia do autor anterior, afirmando que esta ferramenta tem a capacidade de introduzir uma melhoria evolutiva dos recursos internos do Organismo. Esta consegue uma melhoria dos serviços que, por sua vez, remete para uma melhoria de qualidade crescente dos cidadãos.

O trabalho empírico desenvolvido nesta investigação teve como campo de análise a Empresa Águas de Coimbra E.M, reconhecida publicamente, e onde nunca tinha sido implementada a ferramenta CAF. Este estudo possibilitou a ampliação de conhecimentos sobre a aplicação da ferramenta de autoavaliação CAF. Ao mesmo tempo, mostrou como esta pode influenciar a qualidade do serviço público, através do autodiagnóstico do Organismo em estudo. O projeto de investigação permitiu conhecer os pontos fortes (+) e pontos a melhorar (-), permitindo à Gestão do Organismo a elaboração de ações de melhoria imediatas que possibilitem a melhoria contínua dos serviços públicos de qualidade prestados pelo mesmo.

Neste sentido, tendo em conta o estudo de caso abordado, concluímos que a CAF é claramente uma ferramenta que consegue influenciar a qualidade no serviço público prestado pelo Organismo em estudo. Esta ferramenta permitiu encontrar os pontos fortes e pontos fracos do Organismo em estudo e elaborar de seguida um relatório que forneceu informação bastante positiva à Gestão. Esta pode assim ter um diagnóstico do Organismo e executar de imediato ações de melhoria para correção dos pontos a melhorar. Desta maneira, pode ter acesso a informação que não tinha até então, através de uma ferramenta gratuita e bastante eficaz. Anteriormente, o Organismo apenas procedia às mudanças organizacionais quando entendia ser necessário e, através

deste estudo, ficou dotado de mais uma ferramenta que permite em qualquer altura realizar um autodiagnóstico do Organismo, podendo assim proceder às mudanças necessárias para aumento da qualidade dos serviços públicos prestados. Da realização deste projeto e, conseqüentemente, dos dados analisados concluímos, também, que de facto a CAF pode servir como elo de ligação entre a liderança e os colaboradores, pois pode fomentar a pró-atividade entre colaboradores, convidando-os a participar nos processos de tomada de decisão. Como também pode, através da divulgação de documentos e tomadas de decisão, mostrar que o organismo funciona com base na transparência e integridade. A liderança pode, através de mecanismos de auscultação e diálogo, saber as necessidades organizacionais, tanto dos colaboradores como também da gestão, para que estes se possam sentir parte do organismo.

Este projeto de investigação pode contribuir para uma melhor comunicação interna nos departamentos do Organismo, levando a uma maior eficiência e eficácia dos serviços prestados. O Organismo pode usar esta ferramenta para propiciar práticas de *benchlearning* entre os vários departamentos, permitindo que estes possam aprender uns com os outros, através do cruzamento de informação entre serviços, tornando os processos mais rápidos, eficientes e eficazes, levando à melhoria de boas práticas que, por conseguinte, levam à melhoria da qualidade nos serviços públicos prestados pelo Organismo. Ao mesmo tempo, os Gestores do Organismo podem percecioner os pontos fracos da sua gestão e o estilo de liderança que têm em prática, podendo proceder de imediato a melhorias que possam levar a uma melhor gestão dos seus processos. Este projeto permitiu dar a conhecer à liderança a necessidade de proporcionar avaliações transversais a todo o Organismo, desde os colaboradores até à Gestão. Essa liderança, deve permitir o uso de críticas construtivas dos seus colaboradores, através de mecanismos de auscultação para o efeito. Assim, poderão ter mais informação sobre os métodos de gestão do Organismo e, ao mesmo tempo, reforçar os elos de ligação com os colaboradores, pois revelam preocupação com os mesmos. Os colaboradores, percecionando que a Gestão revela preocupação em procurar a sua opinião, sentirão mais confiança e motivação, o que poderá influenciar a maneira como a prestação de serviços nos vários departamentos do Organismo poderá ser realizada. Atualmente, encontramos-nos num período de restrições financeiras muito grandes e, por esse motivo, torna-se fundamental estar atento a todos fatores que possam trazer motivação e satisfação no trabalho. Os colaboradores deste Organismo são elementos basilares mas também muito difíceis de gerir, pelas suas mentalidades e comportamentos peculiares.

Todos os fatores motivacionais são primordiais para a realização de serviços públicos de qualidade no Organismo em estudo.

Constatamos, também, que esta ferramenta permite nitidamente que os Gestores do Organismo possam aumentar os conceitos de qualidade e excelência, através de novos métodos de trabalho ou através da mobilidade dos seus colaboradores, de modo a que estes se tornem mais produtivos. Esta ferramenta faculta uma informação eficiente e eficaz que permite remodelações organizacionais, colocando o colaborador num local de trabalho que proporcione um melhor desempenho ao mesmo. Podem corrigir-se desequilíbrios nos departamentos do Organismo e aumentar a produtividade. Consequentemente, isto levará à melhoria de qualidade dos serviços prestados. No entanto, o Organismo em estudo deve ter em conta que esta ferramenta não deve ser considerada um objetivo final a alcançar, mas sim um meio eficiente e eficaz para procurar a melhoria contínua e serviços públicos de excelência. Temos a noção que será cauteloso clarificar que a utilização desta ferramenta e os resultados que advierem da autoavaliação não irão meter em causa a Gestão do Organismo, dos seus Gestores e da sua Liderança. Esta ferramenta deverá sempre servir como um auxílio que permita a medição e avaliação de resultados de modo simplificado, facilitando a modificação de procedimentos e comportamentos, sempre com o intuito de rentabilização máxima do Organismo com mínimo de recursos possíveis.

Em síntese, concluímos através da revisão de literatura e do estudo empírico que a CAF é um modelo de autoavaliação que permite ser adaptada às especificidades de um Organismo para aferir os pontos fortes e pontos fracos com o mínimo de recursos financeiros possíveis.

O presente trabalho teve algumas limitações, nomeadamente o fato de haver limitação de tempo e foi realizado em simultâneo com todas as tarefas próprias do Organismo, o que limitou a recolha de informação. Também o facto de o estudo de caso ser baseado num Organismo Público implica algum sigilo, o que pode provocar que a análise da informação não seja analisada de modo mais detalhado e conciso.

Percebemos, também, que a aplicação desta ferramenta de autoavaliação dependeu, em grande parte, da vontade da Gestão do Organismo. Sem esta, seria impossível a execução da mesma. Cada Organismo tem a sua Gestão e nem todas poderão estar predispostas para aplicar esta ferramenta. Neste sentido, seria interessante perceber como seria se esta ferramenta de autoavaliação fosse de aplicação obrigatória na Administração Pública.

Neste sentido, e como proposta de trabalho futuro, deixamos a sugestão para uma segunda aplicação da CAF neste Organismo, com vista a perceber as diferenças existentes entre a primeira e segunda aplicação CAF. Com uma segunda aplicação, serão revelados novos pontos fortes e áreas de melhoria que levarão a um novo processo de ações de melhoria, num ciclo que nunca se fecha.

Propomos, também, que este Organismo possa procurar parceiros que tenham aplicado a CAF em Portugal ou na Europa. Assim, este poderá executar práticas de *Benchmarking* que permitirão aprender e assimilar boas práticas efetuadas noutros organismos, o que poderá contribuir para um melhor desempenho deste Organismo, o que, por conseguinte, poderá levar a uma melhoria de qualidade dos serviços prestados.

Assim, e no futuro, para que se possa eliminar as limitações atrás descritas, será imprescindível a formação de uma equipa que, ao longo do ano, proceda ao acompanhamento da autoavaliação, através da recolha de evidências ou da verificação do cumprimento do plano de ações de melhoria. Desta forma, poderá haver uma autoavaliação contínua que contribua constantemente para a melhoria dos serviços do Organismo. É de ressaltar que a equipa de autoavaliação deverá ser, sempre que possível, de origem independente, para que a informação seja devidamente validada e transparente, originando assim mais rigor e excelência para o Organismo.

Referências Bibliográficas

Almeida, L. & Freire, T. (2000). Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação. Braga: Psiquilíbrios.

Alves, H. (2003). *Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino Universitário público: índice, antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Araújo, J. F. (2002). Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional. Coimbra: Quarteto Editora.

António, N. S. A. Teixeira (2007). *Gestão da Qualidade – De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM* (Silabo, Lisboa).

Barzelay, Michael. (1992). *breaking through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Berkeley: University of California Press.

Barzelay, M. (2000). The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. *International Public Management Journal*.

Barbosa-Lavarda, R.; Canet-Giner, T. & Balbastre-Benavent, F. (2009). El modelo EFQM de excelencia como facilitador de la adopción de un proceso integrador de formación de la strategi: un estudio de caso. *A Qualidade numa perspetiva multi e interdisciplinar*. Lisboa: Ed. Sílabo.

Beresford, S. (2002). Citizen Relationship management. *Revista Administração Pública – Tecnologias de Informação na Administração Pública*, n.º 58, Edição fevereiro.

Bessire, D. (2000). “French Tableau de Bord versus American Balanced Scorecard: Misery and Glory of Metaphors”. in *The Sixth Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*, Manchester Federal School of Business and Management UMIST/University of Manchester: England.

Bouzon Emanuel. (2003). O Código de Hammurabi: Vozes, - sentenças de Hammurabi comentadas, traduzidas pelo autor diretamente das pedras originais.

Bovaird, Tony e Löffler, Elke. (2009). *Public management and governance*. Routledge. Abingdon.

Branco, R. F. (2008). O movimento de qualidade em Portugal. Porto: Vida Económica.

Caiado, A. (2003). A Gestão das Organizações Públicas. Lisboa: Áreas Editora.

Campos, Vicente Falconi (1994). Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia.

Campos, Vicente Falconi (1996). Gerenciamento pelas diretrizes. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.

Campos, Vicente Falconi (2004). Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 6. ed. Belo Horizonte: indgtecs.

Carapeto, C e Fonseca, F. (2005). Administração Pública; Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: Edições Sílabo.

Carapeto, C e Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa: Edições Sílabo.

Carr, D.k.; Littman, I. D (1993). Excellence In Governement: Total Quality Management In The 1990s. 2ª ed. Arlington – Virginia: Coopers&Lybrand.

Chaves, N. (1996). Gerir na Administração Pública: Mudar no fundamental para servir melhor. *Revista Administração de Dirigentes e Técnicos do Estado*, Série IV, Ano X, Jul/Ago Lisboa.

Clímaco, M. C. (2007). Na Esteira da Avaliação Externa das Escolas: Organizar e Saber Usar o Feedback. *Correio da Educação*.

Crosby, Phillip (1979). *Quality is free*. New York: Mentor/New American Library.

Dagley, V; et al. (2007). *Implications of the New Common Assessment Framework and Lead Professional Working for Pastoral Care Staff in Schools*, Norwich Primary Care Group et al.

Deming, W. Edwards (1982). *Quality, productivity and competitive position* Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W. Edwards (1984). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W. Edwards (1986). *Qualidade a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.

DGAP (2003). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da Autoavaliação*, Lisboa (edição portuguesa de *Common Assessment Framework 2002*).

DGAEP (2007). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): Melhorar as organizações públicas através da EIPA (2003). Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*, November, Maastricht: European Institute of Public Administration. autoavaliação, março 2007, Lisboa.

Drucker, F. Peter.(1966). *The Effective Executive* - O gerente eficaz. 9.ed Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

Dubrin, A. (1998). *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

Dunn, William e Miller, David (2007). "A critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: advancing a critical theory of Administrative Reform". *PublicOrganization Review*, 7.

EIPA (2003). *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*, November, Maastricht: European Institute of Public Administration.

Engel, C. (2002). *Common Assessment Framework: the state of affairs*, Maastricht: European Institute of Public Administration.

Epstein, M. e J. Manzoni (1998), “Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards”, *European Management Journal*, Vol. 16, Nº 2.

European Foundation For Quality Management (EFQM), (2003). *Introdução à Excelência* (Brussels Representative Office, Bruxelas).

Evaristo, C. (2004). A CAF como impulso para a melhoria contínua. In Associação Portuguesa e Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (Eds) *Cadernos BAD* 2004 (2). Lisboa: BAD.

Fegenbaum, Armand (1961). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill.

Ferreira, A. (2009). “Sistemas de Medição do Desempenho e o Balanced Scorecard”, In Maria Major e Rui Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora.

Gárate, B.J. e Pereiro, J.B. (2001). *El Gato de Alicia, Modelos de Calidad en la Administración Pública*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

Gameiro, M. (1998). *A avaliação na Administração Pública: Atores e Papéis*. I Encontro Nacional de Administração Pública, Lisboa: Instituto Nacional de Administração.

Garvin, David (1987). "Competing on the eight dimensions of quality". *Harvard Business Review*.

Garvin, David (1988). *Managing quality*. New York: The Free Press.

Godinho, M. J; Neto, S. C. (2001). *Qualidade: uma prática secular*: Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Gil, António Carlos (1995). *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. S. Paulo: Atlas.

Godoy, Arilda S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In *Revista de Administração de Empresas*, Nº2 Mar/Abr.

Gomes, A. (2007). *O papel do balanced scorecard na avaliação de desempenho do sistema policial português*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho, Braga.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5^a edição. Petrópolis: Vozes.

Harvey, Jean (1998). "Servicequality: a tutorial". *Journal of Operations Management*, , n.º 16.

Ishikawa, Kaoru (1989). "How to apply companywide quality control in foreign countries". *Quality Progress*.

Ishikawa, Kaoru (1985). *What is total quality control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kennett, Patricia (2008). Governance, the state and public policy in a global age. Em: Kennett, Patricia (eds.), *Governance, globalization and public policy*, MPG books Ltd. Bodmin.

Kliksberg, B. (1992). *Como transformar o Estado. Para além de mitos e dogmas*. Brasília, Enap.

Leal, R. (1999). *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperação de Serviço*. Tese de Doutoramento em Engenharia Industrial, Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Lima, M. P. (2000). *Inquérito sociológico: problemas de metodologia*. 5.^a ed. Lisboa: Ed. Presença.

Longo, R. M. J. (1994). “A revolução da Qualidade Total: histórico e modelo Gerencial” -Brasília: ipea.

Jackson, Peter. (1994). “The new public sector management: surrogate competition and contracting out” in Peter Jackson and Catherine Price (ed) *Privatisation and regulation: A review of the issues* New York.

Juran, Joseph (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw- Hill.

Juran, Joseph (1988). *Juran on planning for quality*. New York: The Free Press.

Kaplan R. e D. Norton (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.

Madeira, M. Galego, J. (1994). *Indicadores e Padrões de Qualidade*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Mendes, L. (2006). *A gestão da qualidade nas PME industriais portuguesas – Perspetiva baseada nos stakeholders*. Tese de Doutoramento em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Moreira, José Manuel e Alves, André Azevedo (2008). *Ciências da administração. Gestão pública e governação em Portugal*. Em: Moreira, José; Alves, André e Jalali, Carlos (eds.), *Estado, sociedade e administração pública: Para um novo paradigma do serviço público*. Almedina. Coimbra.

Moreira, José Manuel e Alves, André Azevedo (2010). *Gestão pública e teoria das burocracias: Entre a visão clássica da administração pública e o novo paradigma da governação pública*. Cadernos INA, nº47. INA Editora. Oeiras.

Niven, Paul. R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step* : Wiley, c2002.

Norgate, R.; Traill, M.; Osborne, C. (2009). *Common Assessment Framework (CAF) – Early Views and Issues*, Winchester: Whinchester Local Education Office.

Norreklit, H. (2000), “The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions”, *Management Accounting Research*, V. 11, Nº 1.

Oakland, J. S. (2003). *Gerenciamento da Qualidade Total – TQM*. São Paulo: Nobel.

Otley, D. (1999). “Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research”, *Management Accounting Research*, Vol. 10, Nº 4, Dec.

Ottoboni, C., C. Fernandes, E. Pamplona e T. Pagni (2002). *Algumas Razões para Ocorrência de Falhas no Balanced Scorecard (BSC)*, XXII ENEGEP.

Paladini , Edson, Pacheco (2008). *Avaliação Estratégica da Qualidade*: Quati Livreiro.

Paiva, A. L.; Capelas, L. (2002). *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um guia com os métodos e processos mais modernos*. Lisboa: VerlagDashöfer, Edições Profissionais, Lda.

Parasuraman, A. Zeithaml, Valerie., Berry, Leonard (1985). “A conceptual model of service quality and its implications for future research”. *Journal of Marketing*.

Pereira, L. C. Bresser (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 120 (1), Jan./Abr.

Peters, Guy e Savoie, Donald (2000). *Governance in the Twenty-first Century: Revitalizing the Public Service*. McGill-Queen’s University Press. Québec.

Pinto, F. (2008). *BalancedScorecard e SIADAP: articulação, integração desenvolvimento, interface Administração Pública. Algébrica*, Edição 41, Março/2008.

Pinto, F. (2002). “A Avaliação da performance e o Balanced Scorecard no contexto da Reforma da Administração Pública”, Centro Distrital de Segurança Social de Faro.

Pinto, S. S. (2003). *A gestão dos serviços: a avaliação da qualidade*. Lisboa; S. Paulo: Verbo.

Pires, A. R. (2004). *Qualidade - sistemas de gestão da qualidade 3ª ed.* Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Porter, ME. (1996). O que é uma estratégia: Harvard Business Review.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rev. FAE. (2004). Curitiba, v.7, n.1, p.19-33, jan./jun.

Rocha, Oliveira (2000). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Braga: Universidade do Minho.

Rocha, J, A, O. (2001). *Gestão Publica, e modernização Administrativa. OIERAS: INA*.

Rocha, J. A. O. (2006). *Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*, Lidel, Edições Técnicas, Biblioteca Industria&Serviços.

Sá, P.M. (2003). “ A excelência no Governo local Português: determinantes e obstáculos”. *Lá calidadenservicios públicos administrativos. Escola Galega de Administración Pública (EGAP)*.

Sarmiento, M. Silva, N. (2006). A Qualidade na Administração Pública – Uma Necessidade Urgente nos Serviços Públicos. *Revista Militar*.

Senge, Peter (1990). M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Bestseller.

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Coletiva*, 5(1).

Silva, C. E. S. (1994). Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, fgt, 28(3):211-28, out./dez.

Silva, J. O. (2000). “Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa”. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*”.

Silva, J. (2001). *Por uma Administração Pública Melhor*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração e Gestão. Gabinete da Secretária de Estado da Administração Pública.

Silva, Francisco C. (2002). *Controle Social: reformando a administração para a sociedade*. Brasília:TCU, Instituto Serzedello Corrêa,. (Prêmio Serzedello Corrêa 2001: Monografias Vencedoras: Perspetivas para o Controle Social e a Transparência da Administração Pública).

Silvestre, H. C. (2010). *Gestão Pública – Modelos de Prestação no Serviço Público*. Lisboa: Escolar Editora.

Soares, A. (2002). *A Qualidade do Serviço Público na Ótica dos Clientes Internos: estudo de caso no Instituto de Ação Social*. Tese de Mestrado em Gestão Pública, Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Spacek, D. (2007). “*Common Assessment Framework: potencial and factual issues in the Czech administrative practice*”.

Tejedor, J., Elola, L. e Tejedor, A. (2008). “*The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital*”. *Total Quality Management & Business Excellence*.

Sá, Patrícia e Sintra, Olívia (2008). *Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Sousa, Daniela (2007). *Qualidade na Administração Pública: o impacto da certificação ISO 9001:2000 na satisfação dos munícipes*. Tese submetida para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública. Universidade do Minho. Braga.

Staes, P. & Thijs, N. (2005b). *Report on the State of Affairs of the CAF after Five Years, Eipascope, 2005(3), Maastricht: EIPA*.

Stoker, Gerry (2008). Gestão do valor público: Administração Pública orientada pela missão? Em: Moreira, José; Alves, André e Jalali, Carlos (eds.), *Estado, sociedade e administração pública: Para um novo paradigma do serviço público*. Almedina. Coimbra.

Stoker, Gerry (2006). “Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?” *The American Review of Public Administration*.

Thij, N.; Staes, P. (2006). *The use of organizational performance information for organizational improvement*. Milão: EIPA.

Victor, I. (2005). Os Museus e a Qualidade – Distinguir entre Museus com —Qualidades e a Qualidade em Museus, Lisboa: Universidade Lusófona.

Walter A. Shewhart (1931). *“Economic Control of Quality of Manufactured Product.”* New York : D. Van Nostrand Company, Inc.

Warrington, Edwards. (1997). *“Tree Vies of the “the New Public Administration””*. *Public Administration and Development*.

Werkema, M.C.C. (1995). As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos – Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.

Wilkinson, A; Redeman, T; Snape, E; Marchington, M. (1998). *Managing with total Quality Management: Theory and practice*. UK: McMillian.

YIN, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, ca: Sage Publications.

Legislação consultada

Portaria n.º 906/2004 de 26 de julho, art.º 6 – regula os princípios do Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005 regula a Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa.

.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionários

Questionário à Gestão do Organismo

Este questionário tem como finalidade a recolha de informações estatísticas, para elaboração de um projeto de investigação sobre a CAF (Estrutura Comum de Avaliação) e como esta, pode impulsionar a qualidade nos serviços públicos.

O questionário é de participação voluntária, e visa perceber como a gestão vê o organismo, e ao mesmo tempo, como avalia a qualidade de serviço público.

A utilidade deste estudo depende do maior número de respostas obtidas, sendo por isso fundamental que responda a todas as questões com rigor e honestidade baseando-se na sua experiência como gestor não existindo respostas “certas” ou “erradas”, relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial, e os dados servirão apenas para fins estatísticos da tese de mestrado acima descrita.

Agradeço desde já a sua colaboração

Critério 1 – Liderança	
Subcritério 1.1 - Dá orientação ao organismo desenvolvendo a visão, missão e valores	
Pergunta	Resposta
A) Formula e desenvolve a missão (qual a nossa razão de ser) e a visão (para onde queremos ir) do organismo envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores?	
B) Transforma a visão e a missão em objetivos estratégicos (longo e médio prazo) e em objetivos e ações operacionais (concretos e de curto prazo)?	
C) Estabelece um quadro de valores, onde inclui a transparência, a ética, o princípio do serviço público, bem como um código de conduta do organismo, envolvendo todas as partes interessadas?	
D) Faz prevalecer o respeito entre os líderes/gestores/colaboradores (ex. Definindo normas de boa liderança)?	
E) Cria condições para uma comunicação eficaz. Assegura uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores do organismo bem como às restantes partes interessadas?	

Critério 1 – Liderança	
Subcritério 1.2 - Desenvolver e implementar um sistema de gestão do organismo, do desempenho e da mudança	
Pergunta	Resposta
A) Promove a criação de estruturas e processos de acordo com os objetivos e as atividades do organismo, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas?	
B) Define as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão?	
C) Estabelece, num processo participado pelas pessoas, objetivos mensuráveis para todos os níveis de gestão?	
D) Orienta os resultados e o impacto da atividade para a satisfação de necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas?	
E) Há implementado um sistema de informação para a gestão?	

Critério 1 – Liderança	
Subcritério 1.3 - Os órgãos de administração e gestão do organismo motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo.	
Pergunta	Resposta
A) Lidera através do exemplo?	
B) Atua de acordo com os objetivos e valores estabelecidos?	
C) – Partilha a informação relevante com as pessoas?	
D) – Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objetivos individuais na prossecução dos objetivos do Organismo?	

E) - Incentiva a prática da delegação de competências e responsabilidades?	
F) - Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-ativas?	
G) Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações?	
H) - Debate o desempenho individual com as pessoas?	-
I) - Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipa?	
J) Adequa o tratamento dado às pessoas às necessidades e às situações em causa?	

Critério 1 – Liderança	
Subcritério 1.4 - Os órgãos de administração e Gestão do Organismo gerem as relações com as outras partes interessadas.	
Pergunta	Resposta
A) Mantêm contactos regulares e pró-ativos com o nível político?	
B) Desenvolve formas de colaboração com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse e associações, e organismos públicos?	
C) Promove o envolvimento das partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão do organismo?	
D) Procura o reconhecimento público do organismo?	

E) Desenvolve um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave e divulgam-no interna e externamente?	
F) Participa nas atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos e interesse?	

Critério 2 – Planeamento e Estratégia	
Subcritério 2.1 – Os órgãos de Administração e Gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.	
Pergunta	Resposta
A) Identifica todas as partes interessadas relevantes?	
B) Recolhe e analisa de forma sistemática informação sobre as partes interessadas, respetivas necessidades e expectativas?	
C) Obtêm periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas?	

Critério 2 – Planeamento e Estratégia	
Subcritério 2.2 - Os órgãos de Administração e Gestão elaboram, reveem e atualizam o planeamento e a estratégia.	
Pergunta	Resposta
A) Analisa pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades externos?	
B) Estabelece objetivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores do organismo e procedem à devida articulação com os planos e processos operacionais?	
C) Envolve as partes interessadas no processo de definição, revisão e atualização do planeamento e estratégia e dão prioridade às suas expectativas e necessidades?	
D) Acompanha o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos planos e processos operacionais?	

Critério 2 – Planeamento e Estratégia	
Subcritério 2.3 - Os órgãos de Administração e Gestão implementam o planeamento e a estratégia em todo o organismo	
Pergunta	Resposta
A) Materializa os objetivos estratégicos e operacionais do organismo em planos e atividades, articulando-os com os processos-chave?	
B) Implementa o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura Organizacional adequada?	
C) Cria canais de comunicação interna para divulgar objetivos, planos e atividades do organismo?	

Critério 3 – Gestão das pessoas	
Subcritério 3.1 – A Gestão do Organismo planeia, gere e melhora os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia	
Pergunta	Resposta
A) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia do organismo?	
B) Analisa regularmente as carências, atuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas?	
C) Articula atividades, funções e responsabilidades?	
D) Assegura boas condições de trabalho em todo o organismo?	
E) Presta atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência?	
F) Tem em conta a conciliação da vida pessoal e familiar dos colaboradores?	

Critério 3 – Gestão das pessoas	
Subcritério 3.2 – A Gestão de topo e as estruturas de Gestão intermédia do Organismo identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas estabelecidas, individualmente e de grupo.	
Pergunta	Resposta
A) Identifica as competências atuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes?	
B) Estabelece o plano e modalidades de formação com base em necessidades pessoais e organizacionais atuais futuras?	
C) Definem os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso?	
D) Apoia e acompanham os novos colaboradores?	
E) Gere e acompanha os planos de formação globais e individuais?	
F) Planeia ações de formação e desenvolve técnicas de comunicação sobre o risco e a gestão de conflitos de interesse?	

Critério 3 – Gestão das pessoas	
Subcritério 3.3 – Os órgãos de Gestão e Administração do Organismo envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.	
Pergunta	Resposta
A). Promove uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo no organismo.	
B) Questiona de forma pró-ativa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolve os mecanismos apropriados para acolher os contributos.	
C). Envolve as pessoas na definição de projetos, na conceção de processos e na identificação e implementação de atividades de melhoria?	
D). Envolve os gestores e os colaboradores na definição dos objetivos a atingir e nas formas de medir a execução dos mesmos?	
E) Organiza e acompanha periodicamente a realização de questionários de pessoal?	
F) Convida os colaboradores a avaliar os órgãos de gestão do organismo?	

Critério 4 – Parcerias e recursos	
Subcritério 4.1 – O Organismo promove e implementa relações de parceria.	
Pergunta	Resposta
A). Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros?	
B) Define responsabilidades na gestão das parcerias?	
C). Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria?	

Critério 4 – Parcerias e recursos	
Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes	
Pergunta	Resposta
A). Incentiva o envolvimento dos cidadãos/clientes nas questões públicas e nos processos de tomada de decisão política (ex. comissões de utentes, inquéritos, sondagens de opiniões, círculos de qualidade)?	
B) Demonstra receptividade às ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes e desenvolver e utilizar os mecanismos apropriados para a sua recolha (ex. por meio de caixa de sugestões, caixa de reclamações, inquéritos, comissões de utentes, etc.)?	
C). Assegura a transparência do organismo, bem como das suas decisões e ações (ex. publicação de relatórios anuais, realização de conferências de imprensa, disponibilização de informação na Internet)?	

Critério 4 – Parcerias e recursos	
Subcritério 4.3 – Gerir os recursos financeiros	
Indicadores	Resposta
A) Articula a gestão financeira com os objetivos estratégicos?	
B) Assegura a transparência financeira e orçamental?	
C). Monitoriza os custos dos produtos e serviços chave?	
D) Baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício?	

Critério 4 – Parcerias e recursos	
Subcritério 4.4 – O Organismo planeia e gere a informação e o conhecimento	
Pergunta	Resposta
A) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento?	
B) Assegura que todos os colaboradores têm acesso à informação relevante para o desempenho das respetivas tarefas e realização dos objetivos?	
C). Assegura que todas as partes interessadas têm acesso à informação relevante?	
D) Assegura o rigor e a segurança da informação?	
E) Incentiva a troca de informação entre o organismo e as partes interessadas relevantes?	
F) Assegura que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente?	

Critério 4 – Parcerias e recursos	
Subcritério 4.5. Gerir os recursos tecnológicos	
Pergunta	Resposta
A)Desenvolve uma política integrada de gestão das tecnologias em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais do organismo?	
B)Utiliza eficientemente as tecnologias apropriadas para: <ul style="list-style-type: none"> • Gerir tarefas; • Gerir o conhecimento; • Apoiar as atividades de aprendizagem e de melhoria; • Apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros; • Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes de trabalho internas e externas. 	

Critério 4 – Parcerias e recursos	
Subcritério 4.6. Gestão dos recursos materiais	
Pergunta	Resposta
<p>A) Assegura a utilização segura, eficiente e ergonómica dos materiais e equipamentos, tendo em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos e operacionais do organismo; • As necessidades pessoais dos colaboradores; • A cultura local; os constrangimentos do espaço físico <p>(ex. Espaços abertos com múltiplas secretárias <i>versus</i> gabinetes individuais) e os equipamentos técnicos necessários (ex. número de computadores pessoais e fotocopiadoras por serviço)</p>	
B) Assegura uma eficiente, eficaz, planeada e sustentável manutenção dos edifícios, escritórios e equipamentos?	
C) Assegura uma eficiente, eficaz e sustentável utilização dos recursos energéticos e meios de transporte?	
D) Assegura a existência de acessos adequados aos edifícios, tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/clientes (ex. acesso de deficientes a parques de estacionamento ou a transportes públicos)?	
E) Desenvolve uma política integrada para a gestão dos recursos materiais, incluindo a reciclagem / tratamento de resíduos, por exemplo através de gestão direta ou subcontratação?	

Critério 5 – Gestão dos processos	
Subcritério 5.1 - Identifica, concebe, gere e melhora os processos de forma sistemática	
Pergunta	Resposta
A) Identifica, descreve e documenta os processos chave e determina as partes interessadas?	
B) Designa responsáveis pela gestão dos processos?	
C) Recolhe, regista e compreende os requisitos legais e outros mecanismos de regulação relevantes para os processos do organismo, analisa e elabora propostas para agilizar os procedimentos legais integrados nos processos de forma a eliminar barreiras administrativas desnecessárias e as disfunções da burocracia?	
D) Define indicadores para os processos e estabelece objetivos de desempenho orientados para os cidadãos/clientes?	
E) Monitoriza e avalia os impactos dos serviços <i>online</i> nos processos do organismo (ex. eficiência, qualidade, eficácia)?	
F) Analisa e avalia os processos chave, os riscos e os fatores críticos de sucesso, tendo em consideração os objetivos do organismo e o respetivo ambiente de mudança?	
G) Medi e revê a eficácia das mudanças introduzidas nos processos e desenvolver processos de <i>benchmarking</i> e <i>benchlearning</i> para conduzir as melhorias?	

Critério 5 – Gestão de processos	
Subcritério 5.2 - Desenvolver e fornecer serviços orientados para os cidadãos/clientes	
Pergunta	Resposta
A) Envolve os cidadãos/clientes na conceção e melhoria dos serviços e produtos (ex. através de sondagens; informação e retorno/ <i>feedback</i> ; grupos de controlo; inquéritos para averiguar a conformidade dos serviços e produtos com os padrões de qualidade e para averiguar se os mesmos salvaguardam as questões relacionadas com o género e a diversidade)?	

B) Promove a comunicação eletrónica e a interação com os cidadãos/clientes?	
C) Desenvolve mecanismos de resposta automática a dúvidas e procedimentos, e sistemas de gestão das reclamações?	
D) Elabora orientações e legislação simples e clara utilizando linguagem acessível?	
E) Assegura a existência de informação adequada e rigorosa com o objetivo de responder às necessidades dos cidadãos/clientes?	

Critério 5 – Gestão de processos	
Subcritério 5.3 - Inova os processos envolvendo os cidadãos/clientes	
Pergunta	Resposta
A) Aprende com as inovações de outros organismos nacionais e internacionais, demonstrando disponibilidade e iniciativa?	
B) Envolve as partes interessadas na inovação dos processos?	
C) Envolve os cidadãos/clientes na inovação dos processos?	
D) Afeta os recursos necessários para a inovação dos processos?	
E) Identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação?	

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas						
Subcritério 7.1 – Resultados relativos à satisfação e motivação das pessoas.						
1. Satisfação global com o organismo						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão.						

Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas							
Subcritério 7.1 – Resultados relativos à satisfação e motivação das pessoas.							
2. Satisfação com sistemas de gestão							
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)</i>	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas							
Subcritério 7.1 – Resultados relativos à satisfação e motivação das pessoas.							
3. Satisfação com as condições de trabalho							
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho							
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais							
Horários de trabalho							
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais							
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde							

Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas

Subcritério 7.1 – Resultados relativos à satisfação e motivação das pessoas.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolverem novas competências						
Ações de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas

Subcritério 7.1 – Resultados relativos à satisfação e motivação das pessoas.

6. Satisfação com o estilo de liderança

Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de topo...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove ações de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e								

das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de nível intermédio...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove ações de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas						
Subcritério 7.1 – Resultados relativos à satisfação e motivação das pessoas.						
7.Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
<i>Software</i> disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						

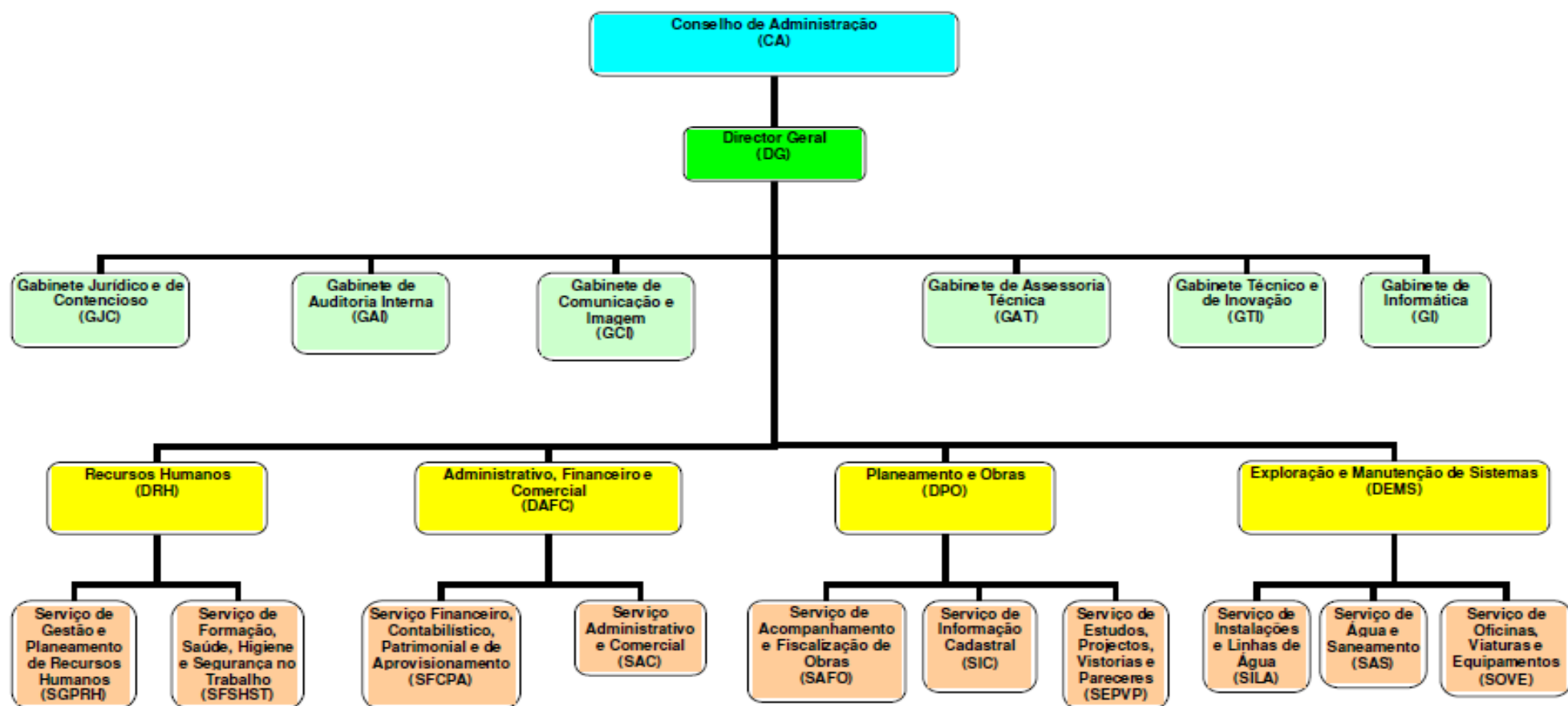
1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

Critério 7: Resultados relativos às Pessoas						
Subcritério 7.2 - Indicadores de resultados relativos à motivação das pessoas						
5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança do organismo						
Sugerir melhorias						

Critério 8 – Impacto na sociedade	
Subcritério 8.2 – Resultados do desempenho ambiental do Organismo	
Pergunta	Resposta
A) Adoção dos princípios do desenvolvimento sustentado (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis).	
B) Utilização de materiais reciclados	
C); Apoio a projetos internacionais para o desenvolvimento	
D) Programas para prevenção de riscos de saúde e acidentes destinados aos cidadãos/clientes e colaboradores;	

Critério 9 – Resultados do desempenho chave	
Subcritério 9.1 – Resultados externos	
Pergunta	Resposta
A) Grau de cumprimento dos objetivos em termos de resultados (fornecimento dos produtos ou prestação de serviços.	
B) Melhoria da qualidade do produto fornecido ou serviço prestado tendo em conta os resultados de avaliações;	

Anexo 2 – Organigrama da Águas de Coimbra S.A



Critérios dos Meios

Critério 1 – Liderança

Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de ações e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.

Subcritério 1.1

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.

Exemplos:

- a. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- b. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interação com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- b. Formular e desenvolver a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objetivos) da organização.
- c. Estabelecer os valores e os códigos de conduta* da organização.
- d. Transformar a visão e a missão em objetivos estratégicos (médio prazo*), objetivos operacionais (curto prazo) e ações.
- e. Promover o envolvimento das partes interessadas na formulação da visão, da missão, dos valores, dos objetivos estratégicos* e operacionais* (ex.: colaboradores, cidadãos/clientes, fornecedores, políticos).
- f. Ajustar a visão, a missão e os valores às mudanças do ambiente externo.

Comunicar a visão, missão, valores, objetivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização, bem como às outras partes interessadas.

Subcritério 1.2

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização.

Exemplos:

- c. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- d. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;

- A gestão do conhecimento;
- As atividades de aprendizagem e de melhoria;
- A interação com as partes interessadas e parceiros;
- O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Promover a criação de estruturas e processos de acordo com as atividades da organização tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
- b. Definir as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão;
- c. Estabelecer, num processo participado pelas pessoas, objetivos mensuráveis para todos os níveis de gestão;
- d. Orientar os resultados* e o impacto* da atividade para a satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;
- e. Implementar um sistema de informação para a gestão baseado em auditorias* internas e avaliações;
- f. Promover a utilização de ferramentas de gestão para os projetos e equipas de trabalho;
- g. Implementar, a longo prazo, um Sistema de Gestão da Qualidade Total*, como são exemplos o EFQM ou a CAF;

Desenvolver e adotar um sistema operacional de medição do desempenho da organização (ex: Balanced Score Card, ISO 9001).

Subcritério 1.3

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.

Exemplos:

- e. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- f. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interação com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Liderar através do exemplo;
 - b. Demonstrar empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança;
 - c. Atuar de acordo com os objetivos e valores estabelecidos;
 - d. Partilhar a informação relevante com as pessoas;
 - e. Ajudar as pessoas a atingirem os planos e objetivos individuais na prossecução dos objetivos organizacionais;
 - f. Incentivar a prática da delegação de competências e responsabilidades (empowerment*).
 - g. Estimular a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes proactivas;
 - h. Encorajar a confiança mútua e o respeito;
 - i. Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações;
 - j. Promover e financiar ações de formação para a melhoria do desempenho organizacional;
 - k. Debater o desempenho individual com as pessoas;
 - l. Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;
- Adequar o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa

Subcritério 1.4

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas.

Exemplos:

- g. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- h. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interação com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Manter contactos regulares e proactivos com o nível político das áreas executivas e legislativas correspondentes (Ministro, Secretário de Estado);
- b. Desenvolver parcerias* e redes* com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse, outros organismos públicos, etc.);
- c. Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da organização;
- d. Procurar o reconhecimento público da organização (ex. construção da imagem);
- e. Desenvolver o conceito de marketing (produtos e serviços chave) e divulgá-lo interna e externamente; Participar nas atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse

Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia* clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objetivos e processos adequados.

Subcritério 2.1

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para obter informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas.

Exemplos:

- i. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- j. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interação com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Identificar todas as partes interessadas relevantes;
- b. Proceder à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas, através de inquéritos* dirigidos a Clientes/Cidadãos, colaboradores, sociedade e governo;

- c. Obter periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas.

Avaliar regularmente a qualidade da informação e a forma como é recolhida.

Subcritério 2.2

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia.

Exemplos:

- k. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

- l. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:

- A gestão das tarefas;
- A gestão do conhecimento;
- As atividades de aprendizagem e de melhoria;
- A interação com as partes interessadas e parceiros;
- O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Envolver as partes interessadas no processo de definição, revisão e atualização do planeamento e estratégia, e dar prioridade às suas expectativas e necessidades;
- b. Analisar riscos e oportunidades e identificar os fatores críticos de sucesso* através da avaliação regular dos fatores no ambiente da organização (incluindo mudanças de política);
- c. Estabelecer objetivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da organização e proceder à devida articulação com os planos e processos operacionais;
- d. Avaliar a qualidade dos planos estratégicos e operacionais;
- e. Articular atividades e recursos, pressões de curto e longo prazo e exigências das partes interessadas;
- f. Avaliar as tarefas existentes em termos de saídas (resultados) e consequências (impactos), e verificar o grau de execução dos objetivos, a todos os níveis, e se necessário ajustar o planeamento e a estratégia;
- g. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar as estratégias e métodos;
- Efetuar a análise sistemática dos pontos fortes e fracos internos (por exemplo diagnósticos-TQM ou análise SWOT*).

Subcritério 2.3

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.

Exemplos:

- m. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

- n. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:

- A gestão das tarefas;
- A gestão do conhecimento;
- As atividades de aprendizagem e de melhoria;
- A interação com as partes interessadas e parceiros;
- O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Implementar o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno, e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada;
 - b. Materializar os objetivos estratégicos e operacionais da organização, em planos e atividades, e articulá-los com processos-chave*;
 - c. Criar canais de comunicação interna para divulgar objetivos, planos e atividades na organização;
 - d. Desenvolver e aplicar métodos para medir o desempenho da organização a todos os níveis;
- Criar e acompanhar estruturas de gestão (ex. Conselho de Orientações Políticas, Comissão Executiva e grupos de acompanhamento).

Critério 3 – Gestão das Pessoas

Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas atividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

Subcritério 3.1

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para planear, gerir e melhorar os recursos humanos* em sintonia com o planeamento e estratégia.

Exemplos:

- o. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
 - p. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interação com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;
- O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.
- a. Desenvolver e difundir uma política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da organização;
 - b. Analisar regularmente as carências, atuais e futuras, de recursos humanos tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas.
 - c. Desenvolver e adotar uma política clara que contenha critérios objetivos nos domínios do recrutamento, promoção, avaliação e delegação de competências;
 - d. Articular atividades, funções e responsabilidades (ex. através da descrição de funções);
 - e. Articular a descrição de funções com o recrutamento do pessoal e planos de formação;
 - f. Articular o planeamento das atividades com a distribuição e desenvolvimento das pessoas;
 - g. Definir as competências de gestão e liderança necessários aos gestores (para utilizar no recrutamento);
 - h. Assegurar boas condições de trabalho em toda a organização;
 - i. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento das carreiras com respeito pela equidade no emprego e igualdade de oportunidades (sexo, deficiências, raça e religião);
 - j. Prestar atenção às necessidades pessoais, e de equipamento, das pessoas deficientes;
- Ter em conta a conciliação da vida profissional e da vida familiar.

Subcritério 3.2

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para identificar, desenvolver e usar as competências das

pessoas em articulação com os objetivos e metas organizacionais, individuais e de grupo.

Exemplos:

- q. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- r. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interação com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Identificar as competências* atuais das pessoas, ao nível individual e organizacional, em termos de conhecimento, habilitações e atitudes;
 - b. Estabelecer e comunicar o Plano de Formação baseado em necessidades pessoais e organizacionais atuais e futuras (pode incluir por exemplo formação voluntária e obrigatória);
 - c. Definir os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso;
 - d. Definir e divulgar as competências de liderança que os gestores da organização devem ter;
 - e. Apoiar e acompanhar os novos trabalhadores (ex. através de formação individual, tutoria);
 - f. Promover a mobilidade interna e externa dos trabalhadores;
 - g. Definir e promover métodos de formação modernos (ex. abordagem multimédia, formação profissional no posto de trabalho, *e-learning*);
 - h. Gerir e acompanhar os planos de formação globais e individuais;
 - i. Desenvolver e promover as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os clientes/cidadãos;
- Controlar a percentagem do total dos custos na formação.

Subcritério 3.3

Deve procurar evidenciar o que o organismo faz para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

Exemplos:

- s. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- t. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interação com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Promover uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na organização;
- b. Questionar de forma proactiva as pessoas acerca das suas ideias e sugestões, e desenvolver os mecanismos apropriados para acolher os contributos (sistemas de sugestões, etc.);
- c. Envolver as pessoas na definição de planos e estratégias, na conceção de processos e na identificação e implementação de atividades de melhoria;
- d. Procurar o consenso entre os gestores e os colaboradores sobre os objetivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos;

- e. Organizar e acompanhar, periodicamente, a realização de questionários de pessoal;
- f. Convidar os colaboradores a avaliar os seus superiores (por exemplo através de avaliações a 360°); Consultar os representantes dos trabalhadores (ex. Sindicatos).

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.

Subcritério 4.1

Deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que as relações de parceria sejam promovidas e implementadas

Exemplos:

- u. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
 - v. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interação com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;
- O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.
- a. Identificar diferentes tipos de parceiros estratégicos e a natureza das relações (ex. fornecedor- comprador, coprodução, hierarquia e controlo, cooperação);
 - b. Estabelecer acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros;
 - c. Definir responsabilidades na gestão das parcerias;
 - d. Monitorizar e avaliar regularmente os processos, os resultados e o tipo de parceria;
 - e. Promover e organizar parcerias para tarefas específicas, bem como, desenvolver e implementar projetos conjuntos com outras organizações públicas;
 - f. Proporcionar ações de formação às pessoas para que estas trabalhem eficazmente com os parceiros; Promover a mobilidade das pessoas entre os parceiros.

Subcritério 4.2

Deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que as parcerias com cidadãos/clientes* sejam promovidas e implementadas

Exemplos:

- w. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- x. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As atividades de aprendizagem e de melhoria;

<ul style="list-style-type: none"> – A interação com as partes interessadas e parceiros; – O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas; <p>O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> Incentivar o envolvimento dos cidadãos/clientes nas matérias que interessam à sociedade; Promover o envolvimento dos cidadãos/clientes no processo de tomada de decisão (ex. comissões de utentes, inquéritos, sistema de opiniões). Demonstrar abertura a ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes e desenvolver e utilizar os mecanismos apropriados (caixa de sugestões, caixa de reclamações, inquéritos, comissões de utentes, etc.); Incentivar os cidadãos/clientes a se organizarem e a constituírem comissões de utentes. Assegurar uma política de informação proactiva (ex. sobre as competências de diferentes organismos públicos, sobre os processos da organização, etc.). Assegurar que os cidadãos/clientes sejam tratados de forma personalizada (ex. identificação do funcionário que atende o cidadão). <p>Assegurar a transparência da organização, bem como das decisões e processos (ex. publicação de relatórios anuais, conferências de imprensa, informação disponível na Internet).</p>
Subcritério 4.3
Deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que o conhecimento seja gerido.
<p>Exemplos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para: <ul style="list-style-type: none"> – A gestão das tarefas; – A gestão do conhecimento; – As atividades de aprendizagem e de melhoria; – A interação com as partes interessadas e parceiros; – O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas; <p>O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> Desenvolver sistemas para gerir, manter e avaliar o conhecimento na organização. Assegurar que o conhecimento e a informação sejam partilhados com os parceiros. Monitorizar regularmente o conhecimento disponível na organização e articulá-lo com o planeamento estratégico, bem como com as necessidades atuais e futuras de todas as partes interessadas. Assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação relevante para o desempenho das respetivas tarefas e realização dos objetivos. Assegurar que todas as partes interessadas tenham acesso à informação relevante. Assegurar o rigor e a segurança da informação. Desenvolver canais internos para a difusão de informação no seio da organização (intranet, boletins de notícias, revistas, etc.). Incentivar a troca de informação entre a organização e as partes interessadas relevantes. Assegurar que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente. Apresentar a informação de um modo apelativo. <p>Assegurar que os conhecimentos das pessoas que deixam a organização sejam preservados.</p>
Subcritério 4.4
Deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que os recursos financeiros sejam geridos

Exemplos:

aa. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

bb. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:

- A gestão das tarefas;
- A gestão do conhecimento;
- As atividades de aprendizagem e de melhoria;
- A interação com as partes interessadas e parceiros;
- O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

a. Articular a gestão financeira com os objetivos estratégicos.

b. Assegurar a transparência financeira e orçamental.

c. Introduzir sistemas inovadores no planeamento orçamental (ex. orçamentos plurianuais, programa de orçamento por projeto).

d. Monitorizar sistematicamente os custos dos produtos e serviços chave.

e. Assegurar a eficiência* na gestão dos recursos financeiros.

f. Delegar e descentralizar as responsabilidades financeiras em articulação com a função de controlo interno.

g. Basear o controlo financeiro em análises custo-benefício.

h. Analisar os riscos e as potencialidades das decisões financeiras.

i. Desenvolver e introduzir um controlo financeiro moderno (ex. auditorias financeiras internas, etc.).

j. Promover a cultura de transparência do controlo financeiro junto dos colaboradores.

Usar eficazmente os recursos para apoiar os objetivos estratégicos da organização.

Subcritério 4.5

Como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos

Exemplos:

cc. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

dd. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:

- A gestão das tarefas;
- A gestão do conhecimento;
- As atividades de aprendizagem e de melhoria;
- A interação com as partes interessadas e parceiros;
- O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

Subcritério 4.6

Deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que os recursos materiais sejam geridos.

Exemplos:

a. Equilibrar o custo-eficácia dos espaços físicos com as necessidades e expectativas dos utentes (centralização vs. descentralização dos edifícios/serviços).

b. Assegurar a utilização eficiente e eficaz do material de escritório, do equipamento tecnológico (ex. n.º de computadores pessoais e fotocopiadoras por serviço) tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da

- organização, as necessidades pessoais dos colaboradores, a cultura local e os constrangimentos do espaço físico.
- c. Assegurar a eficiência dos custos e a manutenção eficaz dos edifícios, escritórios e equipamentos.
 - d. Assegurar a eficiência dos custos, o uso eficaz e sustentável dos transportes e recursos energéticos.
 - e. Assegurar a adequação das acessibilidades aos edifícios com as necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/clientes (ex. acesso a parques de estacionamento ou a transportes públicos).
- Desenvolver uma política integrada para a gestão dos recursos materiais (ex. gestão direta ou subcontratação).

Critério 5 – Gestão dos processos e da Mudança

A maneira como a organização concebe, gere e melhora os seus processos* de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas.

Subcritério 5.1

Deve evidenciar a forma como a organização identifica, concebe, gere e melhora os processos.

Exemplos:

Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:

- A gestão das tarefas;
- A gestão do conhecimento;
- As atividades de aprendizagem e de melhoria;
- A interação com as partes interessadas e parceiros;
- O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

- a. Identificar, descrever e documentar os processos-chave*;
 - b. Analisar e avaliar os processos chave tendo em conta os objetivos da organização e o respetivo ambiente de mudança;
 - c. Identificar e atribuir responsabilidades aos responsáveis pela gestão dos processos;
 - d. Envolver os colaboradores e as partes interessadas externas na conceção e desenvolvimento dos processos chave;
 - e. Assegurar que os processos essenciais sustentem os objetivos estratégicos;
 - f. Afetar recurso aos processos com base na importância relativa do seu contributo para os objetivos estratégicos da organização;
- Otimizar e ajustar constantemente os processos de acordo com a eficiência e eficácia avaliada (melhoria contínua).

Subcritério 5.2

Deve evidenciar a forma como a organização desenvolve e fornece produtos e serviços através do envolvimento dos cidadãos/clientes.

Exemplos:

- a. Envolver os cidadãos/clientes na conceção e melhoria dos serviços e dos produtos (ex. inquéritos para aferir quais são os serviços e produtos desejados e necessários);

- b. Envolver os cidadãos/clientes, e outras partes interessadas, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços, produtos e para a informação;
 - c. Elaborar legislação simples e clara utilizando linguagem acessível;
 - d. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e desenvolvimento de canais e fontes de informação;
 - e. Assegurar informação adequada e rigorosa, bem como assistência e apoio aos cidadãos/clientes;
 - f. Promover mecanismos de acessibilidade na organização (ex. horários flexíveis e documentos em formato eletrónico e em papel);
 - g. Promover a comunicação eletrónica e a interação com os cidadãos/clientes;
- Desenvolver mecanismos de resposta e sistemas de gestão das reclamações e dos procedimentos.

Subcritério 5.3

Deve evidenciar a forma como a organização planeia e gere a modernização e a inovação.

Exemplos:

- a. Monitorizar permanentemente os indícios internos para a mudança (ex. tendência para determinados erros, crescente volume das reclamações), e as pressões externas no sentido da modernização e inovação;
 - b. Realizar ações de *benchmarking* para impulsionar melhorias;
 - c. Equilibrar a utilização das abordagens *top-down** e *bottom-up** quando lida com mudanças na organização;
 - d. Analisar os riscos e identificar os fatores críticos de sucesso;
 - e. Dirigir o processo de mudança eficientemente (ex. utilização de *benchmarks* (indicadores), grupos de acompanhamento, relatórios de acompanhamento*);
 - f. Debater com todos os parceiros as mudanças planeadas e em execução, tal como com as associações representativas;
 - g. Afetar os recursos necessários para concluir o processo de mudança;
- Avaliar e conduzir os processos de mudança.

Critérios de Resultados

Critério 6 – Resultados Orientados para os cidadãos/Clientes

Resultados que a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.

Subcritério 6.1

Deve ter em conta os resultados que a organização atingiu com os seus esforços para conhecer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes, através de resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes.

Exemplos:

Resultados relativos à imagem global da organização:

- ✓ Nível de satisfação global com o desempenho da organização; cortesia e igualdade do tratamento; receptividade e atitudes pró-ativas; flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais; abertura à mudança; procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua; impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos/clientes.

Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

- ✓ Esforços para envolver os cidadãos/clientes na conceção dos produtos e serviços e no processo de tomada de decisão.

Resultados relativos à acessibilidade:

- ✓ Horários de abertura e tempos de espera; quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente; esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples; localização do serviço (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.).

Resultados relativos aos produtos e serviços:

Compromissos assumidos com o cidadão/cliente através de padrões de qualidade, cartas da qualidade ou carta do cidadão; tempo de resposta às solicitações; qualidade no atendimento.

Subcritério 6.2

Deve ter em conta os resultados que a organização atingiu com os seus esforços para conhecer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes, através de indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.

Exemplos:

Resultados relativos à imagem global da organização:

- ✓ Número de reclamações; quantidade de ações desenvolvidas para melhorar a confiança do público na organização e nos seus serviços ou produtos; tempo de resposta às reclamações; número de intervenções do provedor de justiça; tempo de resposta às solicitações; quantidade de ações de formação para melhorar a comunicação e o tratamento dado aos cidadãos/clientes.

Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

- ✓ Quantidade de ações para envolver as partes interessadas na conceção e prestação dos produtos e serviços e/ou na conceção do processo de tomada de decisão; número de sugestões recebidas e adotadas; quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da inovação, a relação com os cidadãos/cliente.

Resultados relativos aos produtos e serviços:

Compromissos de qualidade: cartas do cidadão ou cartas da qualidade; número de produtos devolvidos ou serviços prestados incorretamente e/ou que tiveram de ser corrigidos; quantidade de ações desenvolvidas para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação.

Critério 7 – Resultados Relativos às Pessoas

Resultados que a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.

Subcritério 7.1

Deve considerar os resultados atingidos pela organização relacionados com resultados da satisfação das pessoas e medição da motivação.

Exemplos:

Resultados relativos à satisfação global:

- ✓ A imagem global da organização; o desempenho global da organização; a importância do papel da organização na sociedade; as relações da organização com os cidadãos e a sociedade; o nível de envolvimento das pessoas na organização e na respetiva missão.

Resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão:

- ✓ A gestão de topo e intermédia da organização (aptidão para comunicar e conduzir a organização); manual de tarefas, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objetivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo; a conceção dos processos da organização; a postura da organização face à mudança e à modernização.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho:

- ✓ A arquitetura do local de trabalho; a atmosfera de trabalho e a cultura da organização; atividades recreativas; o tratamento de questões sociais e ambientais; a gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização; a flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais; a forma como a organização lida com os problemas pessoais.

Resultados ao nível da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento da carreira e das competências:

- ✓ Gestão dos recursos humanos (ex. formação e oportunidades de carreira); motivação das pessoas; conhecimento dos objetivos da organização; disponibilidade para aceitar mudanças; disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

Resultados relativos à satisfação com:

O envolvimento nos processos de tomada de decisão; o envolvimento em atividades de melhoria; os mecanismos de consulta e diálogo.

Subcritério 7.2

Deve considerar os resultados atingidos pela organização relacionados com indicadores dos resultados relativos às pessoas.

Exemplos:

Resultados relativos à satisfação:

- ✓ Níveis de absentismo ou doença; rácios de rotação de pessoal; número de reclamações, greves, etc.

Resultados relativos ao desempenho:

✓ Medidas de produtividade; resultados de avaliação e/ou louvores; relação entre o desempenho individual e a qualidade dos serviços ou produtos; resultados da utilização de indicadores de desempenho individual.

Resultados respeitantes ao desenvolvimento de competências:

✓ Rácios de participação nas atividades de formação; percentagem de utilização de orçamentos de formação; percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas; evidência da capacidade para lidar com clientes/cidadãos e responder às suas necessidades; mobilidade de pessoal dentro da organização.

Resultados respeitantes à motivação e envolvimento:

Rácios de resposta a inquéritos de pessoal; participação em atividades de melhoria (ex. sistemas de sugestões); participação em eventos sociais; participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou reuniões gerais de pessoal, etc. disponibilidade para aceitar mudanças; disponibilidade dos trabalhadores para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

Critério 8- Impacto na Sociedade

Evidenciar os resultados da organização junto da comunidade relativos ao desempenho social da organização.

Subcritério 8.1

Exemplos:

- a. Impacto económico e social junto da comunidade local, nacional e internacional.
 - b. Qualidade e frequência das relações com parceiros sociais e locais.
 - c. Comportamento ético da organização.
 - d. Envolvimento da comunidade, onde a organização está inserida, através do apoio (financeiro e outros) a atividades locais e sociais
 - e. Apoio aos desfavorecidos (ex. proporcionar estágios profissionais, oferecer empregos).
 - f. Apoio a projetos dos países em desenvolvimento.
 - g. Perceção das pessoas quanto ao impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos.
 - h. Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores.
 - i. Grau de cobertura dos meios de comunicação social.
 - j. Grau de adaptação da organização às mudanças no ambiente externo.
- Ações de prevenção de riscos de saúde e acidentes.

Subcritério 8.2

Evidenciar os resultados da organização junto da comunidade relativos ao desempenho ambiental da organização

Exemplos:

- a. Adoção dos princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de

<p>energia, utilização de fontes de energias renováveis, etc.).</p> <p>b. Redução dos desperdícios.</p> <p>c. Utilização de materiais reciclados.</p> <p>d. Promoção da utilização de modalidades de transporte com um impacto reduzido sobre o ambiente (ex. transporte público, bicicleta, automóvel partilhado por várias pessoas, etc.).</p> <p>e. Grau de compromisso com padrões ambientais.</p> <p>f. Ações para reduzir o incómodo e os danos que as atividades da organização possam suscitar e para assegurar a proteção dos cidadãos.</p> <p>g. Medidas para reduzir a poluição sonora.</p> <p>A proteção do ambiente nos processos de tomada de decisão (ex. na construção de edifícios).</p>

Critério 9 – Resultados de Desempenho Chave
Quais os resultados que a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou atividade principal, quanto a objetivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.
Subcritério 9.1
Deve considerar os resultados atingidos pela organização relativamente a realização dos objetivos.
<p>Exemplos:</p> <p><i>Resultados externos:</i></p> <p>a. Grau de cumprimento dos objetivos em termos de resultados e de impacto (na sociedade);</p> <p>b. Melhoria da qualidade do serviço ou produto;</p> <p>c. Custo-eficácia (resultados conseguidos ao menor custo possível);</p> <p>d. Eficiência;</p> <p>e. Resultados de inspeções e auditorias;</p> <p>f. Resultados da participação em concursos e prémios de qualidade;</p> <p>g. Resultados de ações de <i>benchmarking</i>.</p> <p><i>Resultados internos:</i></p> <p>a. Evidências da participação de todas as partes interessadas na organização;</p> <p>b. Evidências da capacidade da organização em satisfazer e conciliar as necessidades de todas as partes interessadas;</p> <p>c. Evidências da melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e/ou processos;</p> <p>d. Evidências da melhor utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e comunicação interna e externa);</p> <p>Evidências do cumprimento acrescido dos padrões de qualidade, cartas do cidadão ou de cliente.</p>
Subcritério 9.2
A avaliação deve considerar os resultados atingidos pela organização relativamente a desempenho financeiro.
Exemplos:

Medidas de economia de recursos (poupança de capital):

- a. Grau de execução orçamental;
 - b. Grau de realização dos objetivos financeiros;
 - c. Evidências da capacidade da organização para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas;
 - d. Medidas relacionadas com o uso eficaz dos fundos de tesouraria (para evitar exceder algum limite de crédito ou subexplorar os recursos);
 - e. Grau de execução das atividades geradoras de receita;
 - f. Frequência e resultados de auditorias financeiras e inspeções (internas e externas);
- Medidas de gestão financeira prudente e responsável.